

Universidad de Pinar del Río

“Hermanos Saíz Montes de Oca”
Facultad de Ciencias Económicas.

Tesis de Maestría

**Propuesta de procedimiento para la organización
del trabajo del proceso de postgrado en la Facultad
de Ciencias Económicas.**

Autor: Ing. Maylin Gil García
Tutora: Dra. C. Deysi Alfonso Porraspita

Pinar del Río, 2012.

Pensamiento

Los que dicen que es imposible no deberían molestar a los que lo están haciendo.

Albert Einstein.

Dedicatoria

Le dedico este trabajo de todo ♥:

- ü *A mis padres por ser este resultado tanto mío como de ellos, especialmente a mi madre por ser el motor impulsor de todos mis estudios hasta hoy.*
- ü *A mi abuela Luisa que aunque no me pueda ver yo la tengo siempre presente y sé que cuida de mi donde quiera que este como mi Ángel de la Guarda.*
- ü *A mi familia porque es un honor pertenecer a ella.*
- ü *A mi pequeño Kevin para quien pretendo ser un ejemplo siempre.*
- ü *A Dios.*

Página de aceptación

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Presidente

.....

Secretario

.....

Vocal

Cuño

Declaración de autoridad

Declaro que soy autora de esta Tesis de Maestría y autorizo a la Universidad de Pinar de Río Hermanos Saíz Montes de Oca a hacer uso de la misma con la finalidad que estime conveniente.

Ing. Maylin Gil García.

Agradecimientos

Siempre pensé que lo más sencillo sería escribir los agradecimientos, que con una serie de nombres sería suficiente, pero no es así. Sin la ayuda de estas personas hubiese sido prácticamente imposible concretar esta tesis.

Por tanto es esta, la parte más especial del trabajo. Sin ustedes, la realización de este, no hubiese sido posible. De forma especial agradezco:

- ü A mis padres y familia en general*
- ü A mi tutora, por la enseñanza y ayuda en la realización de este trabajo.*
- ü A los trabajadores docentes y no docentes de la Facultad de Ciencias Económicas, por ser ejemplo de profesionales y de personas.*
- ü A mi hijo Kevin, muchas gracias por ver tantos papeles y no tocar ninguno y sobre todo por confiar siempre en mí.*
- ü Especialmente a Mundy, mi amigo del alma por su ayuda siempre oportuna y tener tanta confianza en mí siempre.*
- ü A mis compañeros y amigos de la Dirección de Recursos Humanos por su ayuda incondicional, especialmente a mi viejita Maritza a quien quiero y respeto mucho, a Eric, Dianet, Zayda, Elio, el Jimagua, Jardier, José Luis a todos gracias por darme ejemplos de profesionalidad y ante todo saber ser amigos.*
- ü A Malena, María Elena Fernández, Diana de la Nuez, Raúl Ricardo, Joel Gómez (Padre), por atenderme y brindarme sus conocimientos siempre que los necesite.*
- ü Al profesor Bonilla por ayudarme con tanta dedicación cuando más atormentada estaba.*
- ü A todos los profesores de el Centro de Estudio de Gerencia y Turismo, especialmente a Fidel Ortiz por el ultimátum vía email para la entrega de la tesis.*
- ü A mis vivos que se creen olvidados y a mis muertos que no lo están.*
- ü A ti que piensas que me olvidé de ti, pero no es así, si no te menciono, no culpes a mi corazón, culpa a mi mente.*

- ü *A todas mis amistades, que de una forma u otra siempre me dieron un consejo y fuerzas para no claudicar. Y a todos lo que han creído y no en mí.*
- ü *A todo aquel que de una forma u otra tuvo algo que ver con el desarrollo de este trabajo, porque sí, y a los que no, por qué no?.*
- ü *En fin, a todos; incluso a los que no lo saben y a todos los que se me quedan.*

Gracias, Muchas Gracias...

Resumen

El presente trabajo se desarrolló en la Facultad de Ciencias Económicas, perteneciente a la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", con el propósito de diagnosticar los requisitos establecidos en la Norma Cubana 3001:2007 de Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y realizar una propuesta de las competencias de un profesor que imparte docencia en el proceso de postgrado. Además se diseñó el perfil de cargo por competencia para ese puesto.

Para realizar el diagnóstico de la situación actual y la proyección de las soluciones se recurrió al uso de métodos y técnicas como: encuestas, método de expertos, entrevistas, entre otros.

Con la realización de este trabajo se arribaron a las conclusiones siguientes: Los principales problemas que presenta la Facultad de Ciencias Económicas son: solamente 2 de los requisitos se cumplen por completo que son autocontrol y seguridad y salud del trabajo, siendo los módulos de: organización del trabajo, competencias laborales, selección e integración, estimulación material y moral y evaluación del desempeño los más críticos. Debido a que no existe un procedimiento para la organización del trabajo del proceso de postgrado ni para su realización. Se diseñó el perfil de cargo por competencias para el profesor de postgrado, obteniéndose como competencias principales: amplio conocimiento de la materia que imparte, conocimiento de la realidad práctica en el área del conocimiento que imparte, capacidad de integrar conocimientos de otras disciplinas, habilidades en comunicación, experiencia en la docencia y habilidades didácticas y pedagógicas.

Abstract

This research was developed in the Economic Sciences Faculty of the “Hermanos Saiz Montes de Oca” University of Pinar del Rio. It's purpose is to diagnose the prerequisites established by the Cuban standard 3001:2007 Human Capital Integrated Management System, and to propose the skills a professor who teaches in postgraduate courses must have. Also it is designed by skills the charge profile for that position.

To diagnose the actual situation and to plan the solutions, it where used several methods and techniques, such as: inquiries, the experts method, interviews, among others.

After obtaining the results of this research, it was arrived to these conclusions: the main problems the Economic Sciences Faculty has are: only two of the prerequisites are successfully accomplished, being self audit and work safety and health. The work organization, job skills, selection and integration, material and moral incentives, and performance assessment modules were the most critical, because of the inexistence of a procedure for the work organization of the postgraduate process, and for its implementation. It was also designed by skills the charge profile for the position of postgraduate course professor, obtaining as main skills: Deep knowledge of the subject to teach, Mastering of the practical reality in the knowledge area to teach, Capability to merge knowledge from different disciplines, Communication skills, Teaching experience and Didactical and pedagogical skills

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1: Marco Teórico.....	3
1.1 Reseña histórica sobre los Recursos Humanos (RH).....	3
1.2 Gestión de Recursos Humanos	5
1.3 Capital Humano	6
1.3.1 Sistema de Gestión del Capital Humano	8
1.3.2 Modelos de Gestión de los Recursos Humanos – Diagnóstico Proyección y Control (DPC)	9
1.4 Normas Cubanas 3000:3002/2007.....	10
1.5 Competencias.....	11
1.5.1 Gestión por competencias.....	13
1.5.2 Perfil de competencia.....	14
1.6 Organización del trabajo	15
1.7 Puesto de Trabajo.....	16
1.8 Proceso	17
1.8.1 Enfoque basado en procesos.....	18
1.8.2 Proceso de Postgrado.....	19
1.8.3 La educación de postgrado en Cuba.....	19
1.8.4 Marco legal de la educación de postgrado	20
1.9 Métodos, técnicas y herramientas utilizadas en el estudio	20
Capítulo 2. Diagnóstico de la Gestión del Capital Humano en la Facultad de Ciencias Económicas	26
2.1 Caracterización de la Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca	26
2.2 Caracterización de la Facultad de Ciencias Económicas	29
2.3 Caracterización del proceso de postgrado	31
2.4 Diagnóstico por el Modelo de GRH: DPC.....	35
2.4.1 Factores de base	35
2.4.1.1 Caracterización de los trabajadores de la Facultad	35
2.4.1.2 Cultura organizacional.....	42
2.4.1.3 Atractivos de la organización.....	44
2.4.1.4 Tecnología de las tareas	45
2.4.1.5 Leyes y valores de la sociedad.....	45
2.4.2 Grupos de interés.....	45
2.4.3 Competencias laborales y organización que aprende	46
2.4.4 Subsistemas y Políticas de Recursos Humanos.....	47
2.4.4.1 Flujo de Recursos Humanos	47
2.4.4.2 Educación y desarrollo de los Recursos Humanos.....	52
2.4.4.3 Sistema de trabajo	52
2.4.4.4 Política de Compensación laboral	55
2.4.5 Resultados.....	57
2.4.6 Consecuencias a largo plazo	58
2.4.7 Auditoria y Cuadro de Mando Integral	59
2.5 Diagnóstico a la FCE según los requisitos de la Norma Cubana 3000/2007 de Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en la Facultad de Ciencias Económicas.....	59
2.6 Resumen de los principales problemas detectados con el diagnóstico. (Ver Anexo # 20).....	65
Capítulo 3. Propuesta de procedimiento para la organización del trabajo del proceso de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas	67
3.1 Aplicación del método Delphi para la obtención de competencias para el profesor de postgrado	67
3.2 Recomendaciones para la implementación de los requisitos de la NC: 3001/2207 en la Facultad de Ciencias Económicas	72

3.3 Matriz DAFO a la actividad de postgrado en la Facultad de Ciencias Económicas.	82
Conclusiones	91
Recomendaciones	92
Referencias Citadas.	93
Bibliografía Consultada	95
Anexos	97

Introducción

La implantación de un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en las entidades laborales del país se hace cada vez más necesario a medida que el mundo avanza y las nuevas tecnologías, métodos y estilos de dirección son cada vez más variables. La carencia de un adecuado sistema de dirección y organización empresarial cubano es cada vez más visible.

No solo se hizo necesario el recurso humano sino que había que materializarlo para un mejor desempeño en las organizaciones del país. Al mismo tiempo se crea un proyecto de normas cubanas basadas en el desarrollo de las nuevas tendencias en la Gestión de los Recursos Humanos abogando por una cultura amplia del tema donde comprende todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de las entidades como un todo.

Problema Científico: Carencia de un procedimiento para la organización del trabajo del proceso de postgrado en la Facultad de Ciencias Económicas de acuerdo a los requisitos de la Norma Cubana 3001:2007 de Sistema de Gestión del Capital Humano con un mayor enfoque en los requisitos 4.2 y 4.3 “Competencias laborales” y “Organización del trabajo” respectivamente.

Hipótesis de la Investigación: Si se aplica un sistema científicamente argumentado para la Gestión Integrada de Capital Humano en la Facultad de Ciencias Económicas, ello contribuiría al cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales y de la misión de dicha institución.

Objeto de Estudio: Gestión Integrada de Capital Humano

Campo de Acción: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Pinar del Río.

Objetivo General: Diseñar un procedimiento para la organización del trabajo del proceso de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas tomando como base los requisitos de la Norma Cubana 3001:2007.

Para darle cumplimiento al objetivo general fueron trazados los siguientes objetivos.

Objetivos Específicos:

- Analizar los aspectos referentes a las NC 3000-3002:2007 principalmente los relacionados con competencias laborales y organización del trabajo.

- ü Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Capital Humano en la Facultad de Ciencias Económicas a través del Modelo DPC: Diagnóstico, Proyección y Control.
- ü Determinar el perfil de cargo por competencia para el cargo de profesor de postgrado.
- ü Realizar una matriz DAFO al proceso de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas.

Para realizar el diagnóstico de la situación actual y la proyección de las soluciones se recurre a métodos y técnicas como: entrevistas, encuestas, método de expertos, entre otros. En el despliegue de estos objetivos se emplean distintos software como son: el SPSS, Microsoft Office (Excel, Word).

La presente tesis se encuentra estructurada por 3 capítulos los cuales son:

- Ø **Capítulo 1 “Fundamentación teórica”:** en este capítulo se exponen las principales temáticas acerca de los recursos humanos y los aspectos vinculados con las Normas Cubanas 3000-3002:2007 y el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. Todo ellos haciendo uso de bibliografías de forma textual y digital a través del uso de la Internet.
- Ø **Capítulo 2 “Diagnóstico de la situación actual del capital humano en la Facultad de Ciencias Económicas”:** en este capítulo se caracteriza el objeto de estudio así como a los recursos humanos mediante el modelo DPC y se realiza un diagnóstico de todos los requisitos de la Norma Cubana 3001:2007.
- Ø **Capítulo 3 “Propuesta de procedimiento para el proceso de postgrado”:** partiendo del diagnóstico realizado en el capítulo 2 y los principales problemas detectados se determinan las competencias que debe tener un profesor que imparte docencia en postgrado y se diseña el perfil de cargo por competencias para ese cargo, se brindan algunas recomendaciones para lograr la implantación de un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano y se realiza una matriz DAFO a la actividad de postgrado en la facultad.

Al finalizar estos 3 capítulos se muestran las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos que brindan una idea más clara de los aspectos tratados a lo largo de todo el trabajo.

Capítulo 1: Marco Teórico

En este capítulo se hará referencia a los aspectos vinculados a las Normas Cubanas 3000-3002:2007 para contribuir a la implantación de un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH) en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Pinar del Río. Para ello se ofrecen diversas temáticas sobre el tema de los recursos humanos y su vigencia en la actualidad, haciendo un mayor énfasis en las competencias laborales y la organización del trabajo. Toda la información fue recopilada de bibliografías de forma textual, digital y con el uso de Internet.

1.1 Reseña histórica sobre los Recursos Humanos (RH)

El factor humano siempre ha estado presente en los estudios llevados a cabo dentro de las distintas escuelas o enfoques de las teorías de la administración y su tratamiento ha ido evolucionando a la par, de tal suerte que la función de Recursos Humanos ha pasado por una serie de etapas hasta encontrarse en su concepción actual.

Los cambios y transformaciones que ocurrieron en el siglo XX marcaron indiscutiblemente la manera de administrar a las personas. Con el surgimiento de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), resultado de la expansión de la Revolución Industrial, se trató de garantizar que se tuviera en la empresa al personal adecuado.

El rápido desarrollo de la industrialización provocó grandes cambios en el campo de los Recursos Humanos. De repente el mercado de trabajo se fue volviendo más sofisticado, al mismo tiempo que se situó la imposición de intensa oferta. El profesional de Recursos Humanos, poco habituado a esta nueva coyuntura y sin la preparación suficiente para enfrentar la situación, tuvo que improvisar los medios de cumplir su organización para sus operaciones. Se tuvo que encontrar soluciones para desarrollar los Recursos Humanos disponibles, adecuarlos a la tecnología en desarrollo, y encontrar condiciones para retenerlos en su organización. Más adelante, se crearon y estimularon cambios en la organización para adecuarlos a la nueva conciencia adquirida mediante la preparación y el desarrollo personal.

Durante el siglo XX se pueden distinguir tres eras organizacionales: la era clásica, la era neoclásica y la era de la información.

En el periodo de la industrialización clásica (período que sigue la Revolución Industrial y que se extendió hasta 1950) surgen los departamentos de personal y posteriormente, los departamentos de relaciones industriales.

Departamentos de Personal: eran órganos destinados a hacer cumplir las exigencias legales respecto al empleo. Los resultados tendían a ser tangibles, claramente medibles y sus decisiones recibían respuestas rápidas.

Departamentos de Relaciones Industriales: asumen el mismo papel y agregan otras tareas, como la relación de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos para enfrentar exigencias sindicales reivindicatorias. Estos departamentos se restringen a actividades operacionales y burocráticas, y reciben instrucciones de la cúpula sobre cómo proceder. Las personas se consideraban apéndices de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico y muscular, predomina el concepto de mano de obra.

En la industrialización neoclásica (1950-1990) surgen los departamentos de recursos humanos que sustituyen los antiguos departamentos de relaciones industriales.

Departamento de Recursos Humanos (DRH): además de las tareas rutinarias y burocráticas, los denominados DRH desarrollaban funciones operacionales y tácticas como órganos prestadores de servicios especializados. Se encargan del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación, la remuneración, la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, y muestran diverso grado de centralización y monopolio de estas actividades.

Luego viene la era de la información que comenzó en la década de 1990 hasta la actualidad. La administración de recursos humanos (ARH) dio lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano.

Gestión del talento humano: en esta nueva concepción las personas dejan de ser simples recursos humanos organizacionales para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos socios de la organización.

Con todas estas transformaciones se puede apreciar que la dirección de RH ha vivido innumerables cambios, ha pasado de gerenciar funciones relativas al reclutamiento de empleados, la administración de su retribución y a las relaciones con los mismos en términos de atención, disciplina y negociación de condiciones de trabajo a liderar la mejora de la

eficiencia organizacional en términos de desarrollo de sus empleados y de una cultura capaz de soportar el cumplimiento de los objetivos de la empresa desde una posición de ventaja competitiva.

Las funciones asumidas por los profesionales de recursos humanos son múltiples, puesto que deben desempeñar papeles operacionales y, con simultaneidad, estratégicos. En consecuencia necesitan ser vigilantes y socios al mismo tiempo. En otros términos para que el área de RH pueda agregar valor a la organización, precisa desempeñar papeles cada vez más diversos y complejos.

1.2 Gestión de Recursos Humanos

En los últimos años se aprecian determinados factores que condicionan la actividad de las organizaciones, destacándose la internacionalización de los negocios, el auge de la innovación tecnológica, de la informática y la comunicación. Las empresas han respondido a estos con la aplicación de estrategias y filosofías tales como: nuevos sistemas de dirección, búsqueda de la excelencia, sistemas de satisfacción al cliente y calidad total, precisando un cambio en la forma de conducir a los Recursos Humanos de la organización. La Gestión de Recursos Humanos (GRH) constituye una herramienta vital con el fin de controlar los procesos de Recursos Humanos, por eso la importancia de que las organizaciones gestionen de forma eficaz sus recursos humanos.

Según (Cuesta, 2005) “la GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva”. “La GRH asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoria, etc.”.

Para (Fleitas; Venegas, 2001) “la gestión de recursos humanos es una actividad de vital importancia para el logro de la eficiencia y efectividad en el trabajo de las organizaciones. Los sistemas de gestión de recursos humanos aplicados en el mundo integran un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que se ejecutan con el fin de lograr satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. En el proceso de gestión de los recursos humanos se

pueden identificar tres clientes con necesidades y deseos muy específicos, ellos son: el hombre, la organización y la sociedad”.

Para (Cuesta, 2005) “un sistema GRH es más que la suma simple de sus partes o procesos claves, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes. Lo sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de multihabilidades o polivalencia (multicompetencias), devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles. Lo sistémico, además, es base de la modelación, imprescindible en la percepción de la funcionalidad integral de la GRH. Lo multidisciplinario indica que la GRH demanda la acción de diferentes disciplinas científicas, errando quien pretenda sesgarla con el predominio de alguna. Lo participativo comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados en las actividades de GRH y de la organización toda, y en especial en la toma de decisiones. Lo proactivo señala la actuación anticipada, contraria a la reactiva, caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o la dificultad, o peor aún, después de su manifestación. Y el enfoque de proceso centrado en el cliente, tanto interno como externo, se caracteriza por considerar la cadena de creación del nuevo valor agregado desde el proveedor hasta el cliente”.

(Cuesta, 2005) define como gestión estratégica de recursos humanos “el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”. Con el transcurso de los años se vio la necesidad de transformar los recursos humanos en capital humano, término en el que se hace necesario profundizar dado el grado de importancia que tiene para este trabajo.

1.3 Capital Humano

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en Capital Humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Como resultado de ésta evolución, el siglo XX, y sobre todo a partir de los años 50 es la era del Capital Humano en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos.

A partir de la década del 60 se hizo necesario capacitar al capital humano, debido a que el éxodo de profesionales hacia los Estados Unidos dejó al país sin el personal calificado para emprender el proceso de industrialización que requería la Revolución, para ello se otorgaron becas para estudiar en países como Alemania, la antigua Unión Soviética, entre otros.

El comienzo de la conocida como tercera revolución educacional se corresponde con el comienzo de la Batalla de Ideas en 1999 y fue el punto de comienzo de un proceso por el aumento de la cultura de la población cubana. La construcción y reparación de nuevas escuelas, la informatización de la sociedad, la municipalización de la enseñanza superior, son algunas de las transformaciones que caracterizan esta etapa y a su vez todas están encaminadas al desarrollo del capital humano. La riqueza fundamental de Cuba está en el personal altamente calificado que posee, y no en sus recursos naturales.

“Capital humano implica no sólo conocimientos, sino también y muy esencialmente conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco”. Fidel Castro Ruz

En la NC 3000:2007 en el apartado 3.13 se brinda una definición de capital humano basada en el discurso de Fidel Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005, se entiende por capital humano como el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

Capital humano comprende todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa así como de la organización laboral como un todo, incluyendo sus valores. (Cuesta; López, 2006)

Para (Cáceres, 2006) capital humano es el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados, inherentes en toda organización. Es así que las empresas que adquieren y utilizan su capital más eficazmente que sus competidores, crean mayor valor para sus accionistas.

La Norma Cubana 3000: 2007 en el apartado 3.32 define desarrollo de Capital Humano como un proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior. Este proceso

asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, le posibilita promover a cargos de categoría superior y estar preparado para asumir los cambios que se producen en la organización.

La Norma Cubana 3000: 2007 en el apartado 3.95 define como “política de gestión de capital humano” “la determinación y orientación de la alta dirección de la organización relativa a la gestión de capital humano coherente con su política global y estrategia que proporciona un marco de referencia para el establecimiento de sus objetivos y metas, así como los de gestión de capital humano”.

Después de analizar todas estas definiciones se puede llegar a la conclusión de que el capital humano es fundamental dentro de la organización para alcanzar una ventaja competitiva frente a las demás empresas. Capital humano representa a los empleados con sus experiencias, conocimientos y actitudes para lograr el máximo desarrollo de la organización. En la actualidad con las amenazas y continuos cambios existentes, la clave del éxito está en el capital humano ya que es la fuente de creación y el bien máspreciado y útil con que se cuenta, en otras palabras es lo que marca la diferencia en la competencia.

1.3.1 Sistema de Gestión del Capital Humano

La Norma Cubana 3000: 2007 en el apartado 3.122 define un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano como “el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”.

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan (Anexo1).

Según (Chiavenato, 2002) la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Entre 1989 y 1995 se desarrollan varios modelos que conceptualizan el desempeño de la GRH, planteándose como fin común el sostenimiento de la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes de cambio.

1.3.2 Modelos de Gestión de los Recursos Humanos – Diagnóstico Proyección y Control (DPC)

El modelo de GRH de Beer y colaboradores de la Harvard Business School, fue modificado por este autor al agregarle otras preguntas claves, así como indicadores y técnicas asociadas a las mismas, llegando a configurar una “tecnología para el diagnóstico y la proyección de la GRH”, desde 1997 se orientó la aplicación de ese modelo modificado. Más de un centenar de especialistas y directivos –del país y del extranjero lo utilizaron en sus proyectos de curso y tesis de maestría, los que contribuyeron con sus experiencias prácticas a perfilar y mejorar ese modelo y en particular, la concebida tecnología de diagnóstico y proyección fue expresada en la primera edición del libro del Dr. Armando Cuesta Santos del 2005, y con posterioridad expresa el modelo GRH DPC (Anexo2).

Ese es un modelo de GRH funcional que implica, al igual que el anterior modificado, una tecnología para su aterrizaje, para llevarlo a la práctica organizacional. Con su inminente tecnología, está adecuado a la práctica laboral de empresas y organizaciones del país y toma las invariantes del modelo de Beer y colaboradores modificado y otros conceptos. En él se representan todas las actividades o procesos claves de GRH en los cuatro subsistemas de GRH que ahí se reflejan:

Flujo de recursos humanos: inventario de personal, reclutamiento y selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, jubilación, recolocación u outplacement.

Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, desempeño de cargos y tareas, planes de NTIC (recurrencia a Internet, Intranet, sistemas de información sobre RH, e-RRHH, e-selección, e-learning, entre otros).

Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, perfiles de cargo.

Compensación laboral: sistemas de estimulación material y moral, sistemas de pago a tiempo y por rendimiento, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, evaluación de puestos, entre otros.

Según Cuesta, 2005 los elementos que integran el modelo con sus respectivas actividades son:

- Dirección estratégica.
- Competencias laborales y organización que aprende.
- Factores de base.
- Grupos de interés.
- Subsistemas y políticas de GRH.
- Resultados.
- Consecuencias a largo plazo.

En esta investigación se utilizará el Modelo DPC de Gestión de los Recursos Humanos, dado el grado de desarrollo alcanzado por este modelo, además resume los modelos vistos anteriormente y concentra todas las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos, permitiendo un diagnóstico más completo de la organización.

Teniendo en cuenta las nuevas tendencias de la GRH anteriormente descritas y tomando como basamento teórico el modelo DPC-GRH Cuesta (2005) surge como expresión superior de la GRH cubana las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002. (Integrated Human Capital Management System). En el presente trabajo se hace necesario brindar una breve explicación acerca de estas normas debido a que se realizará un diagnóstico completo de todos los requisitos que incluyen en su contenido.

1.4 Normas Cubanas 3000:3002/2007

Constituye un reto lograr un desempeño laboral superior para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia de las organizaciones de producción y servicios para el sostenido desarrollo económico y social del país. (NC: 3000/2007)

La NC 3000: 2007 se refiere al vocabulario a emplear en el SGICH, la 3001 se refiere a los requisitos y la 3002 a su implementación.

La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

El cumplimiento de cada uno de los requisitos posibilitará a las organizaciones, atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores, así como desplegar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos.

En sentido general constituye el pilar para la correcta identificación de las estrategias y objetivos a seguir por la empresa; recopila todos los métodos, sistemas y procedimientos de trabajo que se deben realizar, así como toda la documentación y registros que se deben tener para una correcta gestión integrada de capital humano, indica cómo se debe realizar la selección del personal para así alcanzar los objetivos de la organización e incluye las competencias laborales y elementos de la organización del trabajo.

Otro aspecto que también se tiene en cuenta es la capacitación que puedan necesitar cada uno de los empleados para su mejor desempeño en la labor que realizan, incluye el estímulo para satisfacer las necesidades de los trabajadores, contribuye al logro de los objetivos organizacionales y sociales, además de contemplar un sistema de seguridad y salud en el trabajo con el propósito de crear las condiciones para que el trabajador pueda desarrollar su labor eficientemente y sin riesgos. También hace referencia a la comunicación institucional como proceso clave dentro de cualquier organización pues establece relaciones de calidad entre la institución y el público con quien se relaciona e incluye como parte importante también el autocontrol del sistema de gestión integrada de capital humano, así como su administración, dirigentes, funcionarios y personal que atiende directamente el mismo.

En la Norma Cubana 3002:2007 se representa el modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y en lo adelante está integrado por un conjunto de módulos que se complementan teniendo en su eje las competencias laborales, como el módulo principal en que se basa este modelo. Además el Modelo de GRH- DPC se centra en el estudio de las competencias laborales y la organización que aprende por lo que se hace de vital importancia tratar en este trabajo un epígrafe referente a las competencias laborales.

1.5 Competencias

La implementación de este Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al

permitirles alcanzar un desempeño laboral superior, como se mostró en el Anexo 1 las competencias laborales constituyen el centro de los procesos de la GRH.

El concepto de competencia en el campo gerencial aparece ante la necesidad de realizar predicciones acerca de la ejecución del sujeto en su desempeño laboral y es utilizado con fuerza a partir de los años 80 del pasado siglo, siempre asociado a las características psicológicas que posibilitan un desempeño superior. Es con esta connotación que los siguientes autores definen competencia y competencia laboral:

Para Cuesta (2005) el término competencias “supera a la de funciones tradicionales, consideradas como contenidos de cargos o puestos en un plano meramente cognitivo, fragmentadas y especializadas a la vez dado el enfoque tayloriano predominante. La condición holística de competencias tiene en cuenta a la psicología y a la persona como un todo o unidad bio-psico-social, beneficiando a las estrategias de GRH que sean asumidas, en particular aquellas relativas a selección de personal, formación, evaluación del desempeño y compensación laboral”.

Según Lanuque (2007) el término competencias significa un conjunto de habilidades que están fundamentalmente referidas a las características del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo.

En la Norma Cubana 3000: 2007 apartado 3.23 se define “competencias laborales” “como el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”.

Para Jiménez; Carrión (2000) “las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, que tienen las personas y que les predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño. Pueden ser de distinto tipo, desde la inteligencia emocional al conocimiento técnico más especializado y son específicas de cada industria, cada tarea y actividad, en muchas ocasiones de cada empresa. Son las unidades del conocimiento, un conocimiento que por ello se quiere integrar en la organización, realimentarlo para que no se vuelva obsoleto o competir con él en el mercado”.

Según (Boyatzis, 1982; Mc Clelland, 1973) se entiende por competencia como unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo".

Para Mertens (1998) competencia es formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo.

La acepción de competencia laboral supera a la de funciones tradicionales, consideradas como contenidos de cargos o puestos en un plano meramente cognitivo, fragmentadas y especializadas a la vez dado el enfoque tayloriano predominante. La condición holística de las competencias tiene en cuenta a la psicología y a la persona como un todo, beneficiando a las estrategias de GRH que sean asumidas, en particular aquellas relativas a selección de personal, formación, evaluación del desempeño y compensación laboral según lo planteado por (Cuesta, 2005).

Estas definiciones destacan que la competencia está referida a contextos específicos de trabajo y que se refiere a la capacidad real para llevar a cabo una función conveniente a la elaboración de un producto o la entrega de un servicio en un contexto dado.

Después de haber analizado todas estas definiciones se puede llegar a la conclusión de que las competencias laborales son características de las personas que están relacionadas con su exitoso desempeño como trabajador y se refieren a la capacidad de una persona para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral.

1.5.1 Gestión por competencias

En la Norma Cubana 3000:2007 en el apartado 3.65 se define Gestión por competencias como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

La gestión por competencias busca a partir de la definición de perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, estrechar la relación entre una empresa y sus empleados con el fin de que estos sean conscientes y logren en definitiva, aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa.

Se puede resumir que la Gestión por competencias tiene como aspectos fundamentales:

- Mejorar el rendimiento, el desempeño y la productividad de la Organización.
- Identificar los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo.
- Mejorar la capacidad de gestión y solución de problemas.
- Definir los cargos exitosos y las rutas profesionales.
- Evaluar la capacidad de las personas y definir los planes de desarrollo individual.
- Ampliar el alcance a la selección, la compensación, la promoción y la formación.

1.5.2 Perfil de competencia

“Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias”. (Cuesta, 2000)

“Documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales”. (NC 300:2007. Epígrafe 3.87)

Se define perfil de competencias como el documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales según la Norma Cubana 3000: 2007 apartado 3.87. Además en el apartado 3.21 se define como comité de competencias al grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de esas actividades.

En la literatura se registra una serie de métodos para el análisis y descripción de puestos de trabajo, para derivar los perfiles de puestos o cargos como el método de expertos o Delphi por rondas, que es el que se aplicará en esta tesis de maestría para determinar las

competencias laborales de profesionales y directivos, tomando como referencia el método expuesto por (Cuesta, 2005) para la determinación de competencias laborales de directivos.

1.6 Organización del trabajo

Resulta necesario realizar una explicación detallada sobre la organización del trabajo, debido a que el Modelo de GRH-DPC la presenta como uno de los requisitos para lograr la implantación de un SGICH en una organización.

En la literatura se pueden encontrar diferentes modelos para el tratamiento de la gestión de recursos humanos, entre los que se destacan el de Harper y Lynch (1992), el de Chiavenato (1988), y el de Beer y colaboradores, modificado por Cuesta en 1995 (Cuesta, 2005). A partir de este último modelo y tomando en consideración la retroalimentación por medio de las auditorías, así como de la misión de la organización en el contexto social se diseñó por Cuesta Santos el Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de Gestión.

El modelo de Cuesta, como los anteriores, a partir de diferentes definiciones, coincide en que la organización del trabajo es fundamental en la actividad de gestión de recursos humanos para lograr un impacto en la eficiencia de la organización, reflejándose en la productividad del trabajo.

Para este autor la organización del trabajo es como la relación entre las personas y los medios de producción en determinado ambiente laboral, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo (fuerza de trabajo) o la estructura humana de la organización laboral. Además propone dos objetivos de la organización del trabajo: utilizar las técnicas adecuadas para el análisis y diseño de los procesos de trabajo que configuran la organización del trabajo y realizar análisis de tiempos que posibiliten determinar el aprovechamiento de la jornada laboral, la disciplina laboral y la productividad del trabajo.

La organización del trabajo es el registro y examen crítico sistemático de los métodos existentes para llevar a cabo un trabajo, con el fin de mejorar la utilización de los recursos y establecer normas científicamente fundamentadas y actualizadas con respecto a las actividades que se realizan en la entidad según lo planteado en la Resolución 26-06.MTSS.

La Organización del Trabajo en las entidades laborales integra a los Recursos Humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos

ergonómicos y ambientales establecidos. (Resolución 26/06 MTSS, NC 3000/07)

Existen varios procedimientos recomendados por la bibliografía de forma general para realizar estudios de organización del trabajo. El procedimiento que se presenta a continuación es el propuesto por (García, Basnuevo, 2008)

El procedimiento consta de 7 pasos:

1. Análisis de posibles mejoras y definición de objetivos.
2. Búsqueda de posibles soluciones
3. Evaluación de soluciones y selección de la mejor.
4. Implementación de las soluciones
5. Evaluar la satisfacción con los resultados
6. La aplicación de los cambios.
7. Análisis de la necesidad de rediseñar o de posibles mejoras, lo cual coincide con el primer paso, cerrando el ciclo.

Todos los pasos se concentran alrededor de los procesos, tanto principales como auxiliares, con vistas a su mejoramiento (Anexo 3).

Dentro de los sistemas de trabajo los puestos de trabajo ocupan un papel preponderante, no existe una buena organización del trabajo si no se ha tenido en cuenta los puestos, es por eso que el siguiente epígrafe abordará sobre los puestos de trabajo.

1.7 Puesto de Trabajo

El puesto de trabajo es el lugar más importante para que el trabajador desarrolle sus capacidades físicas y mentales y debe contribuir al desarrollo pleno del hombre en su ámbito laboral, así como constar con los requerimientos necesarios para no dañar la salud del trabajador.

En la (Norma Cubana 3000:2007 en su apartado 3.102) se define puesto de trabajo como la zona o lugar en que se ejecutan las actividades laborales por un trabajador o grupo de trabajadores equipados con instrumentos y medios de trabajo necesarias para su realización. Según (Marsán , 1987) se entiende por puesto de trabajo a la zona de actividad laboral de uno o varios trabajadores, equipados con los medios necesarios para el cumplimiento de las tareas asignadas, en una determinada unidad de producción o de servicios.

En el puesto de trabajo como célula primaria del proceso de producción también concurren los factores esenciales: el trabajo del obrero, el objeto de trabajo y los medios de trabajo; estos tres factores de acción constituyen las fuerzas productivas.

En las NC 3000:2007 en el apartado 3.27 y NC 18000:2005 apartado 2.4.3 se definen condiciones de trabajo como las características, bajo las cuales se desarrolla el trabajo, que tiene o no influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador e incluye factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales.

Después de analizar todas estas definiciones se puede concluir que un puesto de trabajo es una unidad de organización que trae consigo un conjunto de responsabilidades específicas que lo hace distinto de otros y que las condiciones de trabajo deben ser las adecuadas no solo en el puesto de trabajo sino en toda la organización.

1.8 Proceso

En la Norma Cubana 3000:2007 en el apartado 3.97 se define como proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas, también de materiales o información con valor añadido. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la organización según (Acevedo, 1996)

Para (Christopher, 2002) un proceso es una secuencia de actividades que permite obtener un resultado final o intermedio que agrega valor al cliente. En la ejecución de un proceso se realizan tanto actividades materiales como informativas y financieras. Una función se organiza en la empresa agrupando actividades similares o de carácter similar.

Los procesos son un conjunto de actividades que reciben una o más entradas, generan valor añadido y suministran un producto o servicio a un cliente externo o interno, es decir, es un conjunto de actividades que producen un resultado con valor para el cliente según lo planteado por (Gómez , Pérez, Curbelo ,2005)

Proceso: conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos (Consulta 2,09).

Por tanto, los procesos se clasifican en claves, estratégicos y de apoyo o de soporte.

Procesos claves: son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio. (Consulta 2, 2009)

Según (Heras, 1996) procesos claves son los procesos que atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del servicio, su razón de ser.

Procesos estratégicos: son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades.

Procesos de soporte: dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un servicio.

Se puede concluir que un proceso constituye un conjunto de actividades interrelacionadas, que persiguen la creación de valor y que su salida final es la conformación de un bien o servicio para un cliente que puede ser interno o externo a la organización, son combinaciones de distintos modos de proceder, una organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades concebidas para producir un resultado final específico.

En la ejecución de un proceso se realizan tanto actividades materiales como informativas y financieras. Mientras que un proceso estratégico es aquel que es realizado por la máxima dirección, los procesos de soporte o apoyo como bien su nombre lo indica son aquellos que dan apoyo a los procesos claves en busca de lograr el máximo desarrollo de la entidad.

1.8.1 Enfoque basado en procesos

El enfoque de procesos dentro de la organización se logra cuando cada una de las funciones y actividades se consideren como procesos y no como acciones aisladas de cada una de las distintas áreas que componen la entidad.

En la (NC 9000:2000 en el apartado 2.4) se define como enfoque basado en proceso a cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas.

La norma ISO 9001: 2000 define como Enfoque basado en Procesos a “La aplicación de un Sistema de Procesos dentro de la Organización, junto con la identificación de las interacciones de estos procesos, así como su gestión”.

El enfoque basado en proceso conduce a la organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso

1.8.2 Proceso de Postgrado

Este trabajo se centra en la organización del trabajo del proceso de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Pinar del Río, por lo que resulta necesario para un mejor análisis y diseño del mismo definir en este epígrafe en que consiste el postgrado.

Postgrado se le denomina a los estudios que se realizan después de la obtención del Grado de Licenciado. Este tipo de estudio se basa en la profundización, perfeccionamiento de destrezas profesionales, adquisición de habilidades para la investigación y a generar conocimientos científicos que proporcionen avances de la ciencia y la tecnología. (Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba. 2004)

La educación de postgrado es una de las direcciones principales de trabajo de la educación superior en Cuba, y el nivel más alto del sistema de educación superior, dirigido a promover la educación permanente de los graduados universitarios. En la educación de postgrado concurren uno o más procesos formativos y de desarrollo, no solo de enseñanza y aprendizaje, sino también de investigación, innovación, creación artística y otros, articulados armónicamente en una propuesta docente-educativa pertinente a este nivel. (Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba, Artículo 1, 2004.)

En el siguiente epígrafe se darán algunas consideraciones del postgrado en Cuba.

1.8.3 La educación de postgrado en Cuba

La educación de postgrado es una de las direcciones principales de trabajo de la educación superior en Cuba, y el nivel más alto del sistema de educación superior, dirigido a promover la educación permanente de los graduados universitarios. En la educación de postgrado concurren uno o más procesos formativos y de desarrollo, no solo de enseñanza aprendizaje,

sino también de investigación, innovación, creación artística y otros, articulados armónicamente en una propuesta docente-educativa pertinente a este nivel.

La importancia de la educación de postgrado se fundamenta, de un lado, en la investigación y el aprendizaje colectivo en los procesos de desarrollo; y de otro, en la necesidad de la educación a lo largo de la vida, apoyada en la autogestión del aprendizaje y la socialización en la construcción del conocimiento.

La educación de postgrado, a la vez que atiende demandas de capacitación que el presente reclama, se anticipa a los requerimientos de la sociedad, creando las capacidades para enfrentar nuevos desafíos sociales, productivos y culturales. Además proporciona la actualización, profundización, perfeccionamiento o ampliación de las competencias laborales para el desempeño profesional que requiere un puesto de trabajo -o familia de puestos de trabajo-, en correspondencia con las necesidades del desarrollo económico, social y cultural del país. (Resolución No. 132/2004)

1.8.4 Marco legal de la educación de postgrado

El marco legal para la educación de postgrado en nuestro país consta de dos documentos fundamentales donde se establecen las normas y resoluciones por las cuales debe regirse la actividad de postgrado. Dichos documentos son la Resolución No. 132/2004 y Normas y Resoluciones vigentes para el desarrollo de los grados científicos en la República de Cuba.

1.9 Métodos, técnicas y herramientas utilizadas en el estudio

El método Delphi tiene por objeto determinar una probabilidad o la amplitud de una variable característica, a partir de las opiniones de expertos cuyas opiniones y experiencias son muy variadas. Este método aprovecha el debate en el grupo y elimina las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo, mantiene el anonimato de las opiniones. De esta forma se puede obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos.

Según Cuesta, 2005 se actúa con el siguiente modus operandi:

1. Creación del grupo de expertos. Una vez aprobado el grupo por la alta dirección de la organización, es efectuado un proceso de entrenamiento (20 horas) en gestión de competencias. En esencia deben ser los expertos con las concepciones más actuales de GRH vinculadas a las competencias (C). Concluye el entrenamiento con la presentación de los análisis y reflexiones de los expertos.

2. Desarrollo de la primera ronda, donde a cada experto (E) del grupo se le entrega una hoja de papel en la cual debe responder sin comentarios en el grupo. Pregunta: ¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto X?

- Los especialistas que aplican el método listan todas las competencias, y después reducen el listado erradicando repeticiones o similitudes.
- Los especialistas realizan una tabla donde se van poniendo los resultados.

3. Segunda ronda. Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior y se le pregunta: ¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto directivo? Con las que no esté de acuerdo márquelas con N.

- Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$$

Dónde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

De la segunda matriz si resulta $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las C que obtuvieron valores $Cc < 60\%$ se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los E.

4. Tercera ronda. Se les pregunta: ¿Qué ponderación o peso Ud. daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito? Aquí les debe ser orientado a los E que el número 1 es el más importante, el 2 el que sigue en importancia, y así sucesivamente hasta la cantidad de C que queden, y esta última será la de menos importancia. No deben ocurrir "ligas" o iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.

- Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por Rj. Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de Rj media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia.

- De lo anterior resultan las matrices 3 y 4. En la primera de estas dos matrices se evidencia el orden de importancia de las competencias determinado por el Rj en forma ascendente. La matriz 4 es resultado de ordenar las competencias de acuerdo al Rj media,

también en forma ascendente. En el caso de que en la matriz 4 (la ya ordenada) las competencias no alcancen $C_c \geq 60\%$ hay que acudir a otra ronda.

5. Cuarta ronda. A los expertos se les hace llegar las matrices 3 y 4, mostrándoles el ordenamiento alcanzado y se les pregunta: ¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones

- Después se procede a realizar los cálculos de idéntico modo que en la tercera ronda.

Luego de obtener todas las $C \geq 60\%$, se llega a la conclusión de que hay un adecuado nivel de consenso y se arriba a las competencias para ese puesto X, determinadas por ese grupo de expertos. Después que se obtienen las competencias para el cargo o puesto determinado se procede a elaborar el perfil de cargo por competencias.

La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de GRH denominada "*Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo*", parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (Comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes (Cuesta, 2000).

Se aplicaron técnicas de descripción y análisis de los procesos y técnicas para la obtención de información a través de los trabajadores.

Según (Niebel; Freivalds, 2004) la Ingeniería de métodos es el conjunto de procedimientos sistemáticos para someter a todas las operaciones de trabajo directo e indirecto a un concienzudo escrutinio, con vistas a introducir mejoras que faciliten más la realización del trabajo y que permitan que este sea hecho en el menor tiempo posible y con una menor inversión por unidad producida. Por lo tanto, el objetivo final de la ingeniería de métodos es el incremento de las utilidades de la empresa.

Cuestionarios: los cuestionarios suelen ser de aplicación rápida y económica. El analista de puestos puede aplicar un cuestionario entrevistando a los empleados para que se

identifiquen las tareas que desempeñan. Sin embargo en algunos casos los empleados pueden carecer de habilidades verbales, lo que hace que este método sea menos útil. Asimismo, algunos empleados pueden tener una tendencia a exagerar el significado de sus tareas sugiriendo que tienen más responsabilidades que las reales. Por otra parte si bien éstos son muy eficientes y rápidos en la recogida de información, su plantación y montaje requieren tiempo y pruebas preliminares.

Observación: la observación se traduce en un registro visual de lo que ocurre en el mundo real, en la evidencia empírica. Así toda observación; al igual que otros métodos o instrumentos para consignar información; requiere del sujeto que investiga la definición de los objetivos que persigue su investigación, determinar su unidad de observación, las condiciones en que asumirá la observación y las conductas que deberá registrar.

Entrevista: es un hecho que consiste en un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. Se trata de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos, investigación, medicina, selección de personal. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes. También la entrevista puede significar mucho para otras personas ya que pueden ayudar a conocer personas de máxima importancia. (Consulta 3,09)

Encuesta: método que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa. (Consulta 4, 09)

La lista de chequeo según (Colectivo de Autores, 2006) se usa para la evaluación de puestos de trabajo a partir de criterios de listas de chequeo y se basa en preguntas a las cuales se debe responder afirmativa o negativamente; del análisis de esas respuestas se derivan las deficiencias que presenta el diseño del puesto.

Se entiende por lista de chequeo (cheks-list) según Bichachi (2002) a un listado de preguntas, en forma de cuestionario que sirve para verificar el grado de cumplimiento de determinadas reglas establecidas a priori con un fin determinado.

Por lo que se puede decir que las listas de chequeo permiten a la entidad detectar los peligros y en base a ellos ajustar los procedimientos para la realización del trabajo.

Software SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación

de mercado. Fue creado en 1968 por Norman H. Nie, C. Hadlai (Tex) Hull y Dale H. Bent. Entre 1969 y 1975 la Universidad de Chicago por medio de su *National Opinión Research Center* estuvo a cargo del desarrollo, distribución y venta del programa. Originalmente el programa fue creado para grandes computadores. En 1970 se publica el primer manual de usuario del SPSS por Nie y Hall. Este manual populariza el programa entre las instituciones de educación superior en EE. UU. En 1984 sale la primera versión para computadores personales.

Matriz DAFO: La matriz DAFO es una herramienta de análisis utilizada en la planeación estratégica con el objetivo de conocer la situación real que enfrenta la organización, sus puntos débiles y fuertes, las amenazas y oportunidades del entorno y establecer estrategias que permitan un mejor posicionamiento en el mercado.

Fortalezas: Identificación de los principales factores propios de una organización, que constituye puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión. Tomados de actividades reales realizadas en los procesos de proyección estratégica en diferentes entidades.

Debilidades: Identificación de los principales factores de la organización, que constituyen aspectos débiles que son necesario superar para lograr mayores niveles de efectividad.

Oportunidades: Se trata de los factores que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.

Amenazas: Los Factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar cambios, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar e impedir el cumplimiento de la misión.

Establece un sistema de emparejamiento entre cada uno de los aspectos que se identifican en cuatro cuadrantes, donde se evalúan las colisiones que se producen y cómo éstas favorecen o atenúan el desarrollo organizacional.

Se debe analizar por separado cada cuadrante y relacionar todas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que encontremos, luego se comparan las debilidades con las amenazas y se puede realizar este análisis a través de un gráfico donde se interceptan los

elementos que componen dichas debilidades con los conforman las amenazas y definitivamente sabremos que estrategia seguir para disminuir y/o anticipar esas amenazas así como transformar poco a poco las debilidades en fortalezas.

Conclusiones parciales:

En este capítulo se analizó la fundamentación teórica que se va a tratar en esta tesis de maestría, se analizaron conceptos tales como Gestión de Recursos Humanos, Perfil de competencias, Organización del trabajo, proceso de postgrado en Cuba, entre otros.

Capítulo 2. Diagnóstico de la Gestión del Capital Humano en la Facultad de Ciencias Económicas

En este capítulo se realizará un diagnóstico de la Gestión del Capital Humano en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Pinar del Río. Primeramente se realizará una descripción de la UPR y después de la Facultad de Ciencias Económicas así como del proceso de Postgrado, sobre el cual se basa esta tesis de maestría. El diagnóstico se realizará mediante el Modelo DPC: GRH de Cuesta (2005) con sus respectivas actividades, reflejándose cada una de ellas en un epígrafe del capítulo:

- ✓ Epígrafe 2.4.1 Factores de base.
- ✓ Epígrafe 2.4.2 Grupos de interés.
- ✓ Epígrafe 2.4.3 Competencias laborales y organización que aprende.
- ✓ Epígrafe 2.4.4 Subsistemas y Políticas de Recursos Humanos.
- ✓ Epígrafe 2.4.5 Resultados.
- ✓ Epígrafe 2.4.6 Consecuencias a largo plazo.
- ✓ Epígrafe 2.4.7 Auditorias y Cuadro de Mando Integral.

Además se realizará el diagnóstico según los requisitos de la Norma Cubana 3001:2007 se reflejarán solo los que no se cumplen debido a que sobre estos la organización tendrá que seguir trabajando.

2.1 Caracterización de la Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca

La Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca (U.P.R), fundada el 20 de agosto de 1972 es la universidad de altos estudios de la provincia Pinar del Río y ha graduado 11,338 estudiantes de pregrado y un promedio de 6,000 estudiantes de postgrado, condición esta que la acredita dentro de los más reconocidas y prestigiosas del país. La UPR ha graduado profesionales que revelan sus cualidades y una trayectoria intelectual vital, consagrada enteramente al acto creador de enseñar y formar, haciéndolo con honestidad consustancial y con la satisfacción de tomar parte de los momentos más trascendentales del país. Las modalidades de enseñanza son: Curso Regular Diurno, Curso para Trabajadores y a Distancia Asistida. En el postgrado se imparten Cursos, Diplomados y Maestrías.

Como colofón de las Reformas en la Educación Superior en Cuba, la Universidad se ha extendido en sus propósitos y matrículas con el programa de Universalización de la Enseñanza, en el que este centro tiene participación en todos los municipios de la provincia.

Esta Universidad, que tiene actualmente una matrícula de 1909 alumnos del curso regular diurno y 799 en el curso para trabajadores, un claustro de 493 profesores, el 26.37 por ciento de ellos Doctores. Actualmente se cursan las carreras de: Licenciatura en Ciencias Económicas, Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, Ingeniería Industrial, Ingeniería Agrónoma, Ingeniería Forestal, Ingeniería Mecánica, Ingeniería en Geología, Ingeniería en Telecomunicaciones y Electrónica, Ingeniería en Informática, Licenciatura en Derecho, Licenciatura en Estudios Socioculturales, Licenciatura en Periodismo, Licenciatura en Comunicación Social, Licenciatura en Sociología, Licenciatura en Psicología, Licenciatura en Historia y Licenciatura en Bibliotecología y Ciencias de la Información agrupadas en 6 facultades: la Facultad de Informática y Telecomunicaciones, Facultad de Geología y Mecánica, Facultad de Agronomía y Forestal, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Facultad de Agronomía de Montaña y la **Facultad de Ciencias Económicas** la que constituye el objeto de esta investigación (Ver Anexo 4).

La UPR tiene como objeto social:

1. Llevar a cabo la formación integral de los estudiantes universitarios, en las ramas de las Ciencias Técnicas, Agropecuarias, Económicas, Sociales y Humanísticas, Exactas y Naturales y de la Cultura Física.
2. Llevar a cabo la formación académica de postgrado y la superación continua de los profesionales universitarios.
3. Desarrollar la investigación científica como elemento consubstancial de la educación superior, en coordinación con el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
4. Promover, difundir y encauzar la influencia e interacción creadora del centro en la vida social del país, mediante la extensión de la cultura universitaria.
5. Dirigir y controlar la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado y los gobiernos territoriales, acorde con la política trazada por el Gobierno.

6. Comercializar de forma mayorista equipos, productos y subproductos como resultado de las investigaciones realizadas en pesos cubanos. Cuando sea para la exportación en pesos convertibles y para la sustitución de importaciones en pesos cubanos y pesos convertibles.
7. Brindar servicios de impresión de libros, folletos, materiales, grabaciones en discos compactos y reproducciones de libros, todo ello en temas educacionales en pesos cubanos.
8. Prestar servicios de instalaciones de redes electrónicas en pesos cubanos.
9. Brindar servicios científicos técnicos asociados a las ciencias específicas en pesos cubanos.
10. Ofrecer servicios educacionales, seminarios, conferencias, consultorías y prácticas, asociadas a la actividad académica y/o investigativa en pesos cubanos.
11. Brindar servicios bibliotecarios, de fotocopias, de correo electrónico, edición, reproducción, impresión, mecanografía e interpretación de artículos, materiales y libros elaborados y editados, como resultado de la actividad científica en pesos cubanos a personas naturales cubanas y en pesos convertibles a personas naturales extranjeras.
12. Brindar servicios de museos especializados y excursiones científicas en pesos cubanos.
13. Efectuar la matrícula de cursos por pregrado compensado en carreras autorizadas, postgrados, maestrías y doctorados y por otros cursos especializados y la cuota de inscripción a eventos extranjeros y a la comunidad cubana en el exterior en pesos convertibles.
14. Organizar eventos en Cuba en temas educacionales y científico técnicos en pesos cubanos.
15. Brindar servicios de transportación del personal en pesos cubanos.
16. Comercializar de forma mayorista proyectos y diseños asociados a las actividades de educación en pesos cubanos.
17. Realizar la comercialización mayorista de medios técnicos de enseñanza en pesos cubanos.

18. Prestar servicios profesionales en las actividades autorizadas al Ministerio de Educación Superior en las ramas del conocimiento que desarrollan los Centros de Educación Superior en pesos cubanos.
19. Comercializar de forma mayorista software y productos informáticos, elaborados en los Centros de Educación Superior en pesos cubanos.
20. Comercializar de forma minorista alimentos ligeros en cafeterías móviles, asociadas a las actividades académicas y eventos en pesos cubanos.
21. Brindar servicios gastronómicos en cafeterías a trabajadores y estudiantes en pesos cubanos.
22. Ofrecer servicios de comedor obrero a estudiantes y trabajadores en pesos cubanos.
23. Prestar servicios recreativos y personales a los trabajadores y estudiantes en pesos cubanos.
24. Comercializar de forma mayorista y minorista revistas científico técnicas editadas por las Universidades en pesos cubanos.
25. Brindar servicios de alojamiento y alimentación a los extranjeros que matriculan en cursos y eventos en pesos convertibles.
26. Mantener la vinculación de los estudiantes a actividades productivas por un mes, principalmente en el campo, siempre que existan las condiciones para ello y se le cobre a la entidad por la labor realizada.

2.2 Caracterización de la Facultad de Ciencias Económicas

La Facultad de Ciencias Económicas cuenta con 7 áreas entre departamentos docentes y centros de estudios los que se encargan de dirigir el proceso docente de pregrado y postgrado contemplados por el sistema de enseñanza de la educación superior. En esta facultad trabajan 66 trabajadores, de ellos 55 son trabajadores docentes y está encargada de la formación de profesionales en las especialidades de Licenciatura en Ciencias Económicas, Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, Licenciatura en Turismo e Ingeniería Industrial para el trabajo profesional en el sector productivo y de servicios.

La Licenciatura en Ciencias Económicas estudia las relaciones sociales que tienen que ver con los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios, entendidos estos como medios de satisfacción de necesidades humanas y resultado

individual y colectivo de la sociedad. El objetivo de la Economía es estudiar la correcta distribución de los recursos escasos para satisfacer las necesidades del ser humano. En otras palabras, analiza la relación entre los recursos, que son de carácter limitado y las necesidades, que son de carácter ilimitado.

La Licenciatura en Contabilidad y Finanzas estudia la técnica que produce sistemática y estructuradamente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias acerca de las transacciones que efectúan las Entidades económicas y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con la finalidad de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dichas Entidades. El producto final de la contabilidad son todos los Estados Contables o Estados Financieros que son los que resumen la situación económica y financiera de la empresa. Esta información resulta útil para gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

La Ingeniería Industrial es una rama de la ingeniería que se ocupa del desarrollo, mejora, implantación y evaluación de sistemas integrados de personas, dinero, conocimientos, información, equipamiento, energía, materiales y procesos. También trata con el diseño de nuevos prototipos para ahorrar dinero y hacerlos mejores. La ingeniería industrial está construida sobre los principios y métodos del análisis y síntesis de la ingeniería y el diseño para especificar, predecir y evaluar los resultados obtenidos de tales sistemas. En la manufactura esbelta, los ingenieros industriales trabajan para eliminar desperdicios de todos los recursos.

La carrera de Licenciatura en Turismo prepara profesionales capaces de gestionar la comercialización turística, la planificación de destinos, así como el trabajo de entidades para alojados y/o comensales temporales, entre otras muchas competencias.

La Facultad de Ciencias Económicas tiene como objetivos:

1. Perfeccionar la labor educativa y político-ideológica.
2. Elevar de la calidad de la educación superior.
3. Perfeccionar la gestión económica y financiera.

En el presente curso la facultad tiene una composición de 754 estudiantes entre el curso regular diurno y el curso para trabajadores. De ellos 315 cursan la carrera de Licenciatura en Ciencias Económicas, 346 la de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas y 93 la de Ingeniería Industrial que aún no cuenta con su primera graduación en la provincia.

La facultad de Ciencias Económicas está formada por un departamento administrativo, una secretaria docente, 4 departamentos docentes y 2 centros de estudios. Los 4 departamentos docentes carrera (Economía, Contabilidad, Industrial y Turismo) son responsables de las carreras que se imparten en la facultad (Ver Anexo 5).

Todas estas unidades organizativas son las encargadas de los procesos sustantivos de la facultad: Docencia, Investigación y Extensión Universitaria.

El proceso de Postgrado será el que se analizará en este trabajo por lo que en el siguiente capítulo se hará una descripción del mismo.

2.3 Caracterización del proceso de postgrado

En la facultad de Ciencias Económicas se desarrollan varias actividades de postgrado con 2 programas de maestría y una Especialidad. Existen además otras formas organizativas de postgrado que son: los cursos de postgrado y los diplomados que garantizan la superación del personal.

En el proceso de Postgrado se involucran 50 profesores de diferentes departamentos de la Universidad, de los cuales 7 son profesores a tiempo parcial y solamente 13 de ellos no tienen categoría de doctor. En este proceso intervienen además 27 profesores que son colaboradores, o sea que no pertenecen al centro, estos imparten clases fundamentalmente en la Especialidad de postgrado.

Se desarrollan 2 programas de maestría que son:

- Maestría en Dirección.
- Maestría en Administración de Empresas Agropecuarias.

Un programa de especialidad que es:

- Especialidad en Gestión Hotelera.

A continuación se realiza una descripción sobre cómo se gestiona y ejecuta el subproceso de maestría en la Facultad de Ciencias Económicas.

Subproceso de Maestría

El subproceso de maestría es un proceso curricular, o sea que está conformado por actividades no lectivas (investigaciones) y lectivas (docencia directa en el aula).

1. El proceso de maestría comienza con la planificación de la misma por el Coordinador y luego el Comité Académico realiza la solicitud al Rector para iniciar la edición de la maestría y aprobación del claustro.
2. El Rector autoriza y se lanza la convocatoria para la maestría en el territorio y se presenta la solicitud por los interesados. Estos deben cumplir con los requisitos y en caso de que haya más solicitudes para ingresar en el programa y que haya plazas disponibles, se hará una selección de los que presenten las mejores cualidades. El Comité Académico de la maestría es el encargado de realizar las actividades de convocatoria y selección.
3. Se confecciona un expediente por parte del especialista de control de expedientes académicos de la secretaria de la facultad con los datos del estudiante: solicitud de matrícula, ficha de matrícula, foto, currículum, copia del título de nivel superior legalizado, certificación de notas y una carta del centro de trabajo autorizando su matrícula.
4. El Comité Académico elabora el cronograma de actividades donde se especifica la impartición de las actividades lectivas. Los profesores se encargarán de impartir las actividades lectivas (clases) de cada curso, así como de llevar un control y evaluación de las mismas, donde se obtendrá como constancia de estas evaluaciones el acta de examen con las notas de los estudiantes. El profesor será el encargado de velar por su control y evaluación.
5. Luego se aprueba el tema de tesis por el Comité Académico, este tema estará relacionado principalmente con las líneas de investigación que el estudiante haya desarrollado a lo largo de la maestría y que pudiera servirle más tarde como base para el doctorado.
6. Luego se lleva a cabo el desarrollo de las actividades no lectivas por parte de los estudiantes, las cuales consisten en investigaciones y publicaciones.
7. Luego se revisa el expediente del estudiante por el Comité Académico y el Coordinador de la maestría para conocer si el estudiante posee los créditos para

defender su trabajo, en caso de no ser aprobado, el estudiante no defenderá la tesis hasta no alcanzar los créditos necesarios.

8. Posteriormente se defiende la tesis y luego se lleva a cabo el dictamen final de cada cursista por el Comité Académico de la maestría. Se cierra el expediente y se lleva a la Secretaria General de la Universidad para la confección del título.
9. Luego se realiza la autoevaluación del programa de maestría por el Comité Académico mediante un grupo de parámetros de calidad referidos en el reglamento de acreditación del programa de maestría.

Entre los cursos de postgrado que existen en la Facultad de Ciencias Económicas se encuentran:

- Curso de Herramientas.
- Curso de Gestión de Recursos Humanos.
- Gestión de Marketing.
- Gestión de la Calidad.
- Gestión de Bienes y servicios.
- Innovación tecnológica.
- Gestión del cambio.
- Dirección de gestión.
- Corrupción e ilegalidades.
- Análisis de riesgo.
- Planeación estratégica.
- Contabilidad de gestión.
- Control interno.
- Análisis financiero.
- Normas y procedimientos.
- Gerencia Empresarial Básica.
- Estrategia de capacitación.
- Auditoria.
- Evaluación.
- Contabilidad General.
- Contabilidad financiera.

- Preparación política.
- Fundamentos de dirección.
- Habilidades directivas.

Entre los cursos de diplomado que existen en la Facultad de Ciencias Económicas se encuentran:

- Entorno Legal.
- Evaluación de proyectos.
- Elementos de administración financiera.
- Gerencia y perfeccionamiento.
- Cooperación internacional.
- Control interno.
- Contabilidad de gestión.
- Gestión de Recursos Humanos.
- Gestión de la Calidad.
- Gestión de producción de bienes y servicios.
- Gestión de la innovación tecnológica.
- Gestión del cambio.
- Fundamentos de la dirección y gestión.

A continuación se describirán de los pasos que se realizan para los cursos de postgrado y de diplomado:

1. Se recepciona la demanda de cursos.
2. Se elabora el programa y se somete a la aprobación del consejo científico.
3. Se realiza la matrícula, se reciben las solicitudes y el Comité Académico es quien decide los que cumplen los requisitos para ingresar en los cursos de postgrado.
4. Se imparten de las actividades docentes. En estos cursos el estudiante puede llevar una o más asignaturas que formen parte de las maestrías que se están desarrollando en ese momento y recibirá las clases en los turnos correspondientes de esas asignaturas.

5. El profesor será el encargado de realizar las evaluaciones sistemáticas al estudiante y llevar un control de ellas que se recogerán en actas que serán entregadas a la Secretaría Docente de la Facultad y está emite los certificados.

2.4 Diagnóstico por el Modelo de GRH: DPC

A continuación se realizará un diagnóstico de la Facultad de Ciencias Económicas mediante el Modelo Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) debido al grado de superioridad alcanzado por encima de los otros modelos enunciados anteriormente en el capítulo 1. En cada uno de los epígrafes se podrá observar el análisis realizado para cada una de las actividades que comprende este Modelo.

2.4.1 Factores de base

En este epígrafe se realizará un análisis sobre los elementos más importantes referentes a la situación actual de los trabajadores de la Facultad de Ciencias Económicas, abordando la composición de la plantilla, la estructura por edades y otros aspectos.

2.4.1.1 Caracterización de los trabajadores de la Facultad

La Facultad de Ciencias Económicas cuenta con un total de 111 trabajadores. De ellos 47 son hombres representando el 42.34 % y un total de 64 mujeres que representan el 57.66 %, casi la mitad de los trabajadores de la facultad son mayores de 40 años, lo que evidencia la presencia de personal de avanzada edad en el claustro de profesores (Ver Anexo 6).

La tabla 2.1 muestra el rango de edad de los trabajadores de la facultad para conocer en que rango de edad se encuentra el mayor porcentaje de trabajadores.

Tabla 2.1 Composición por edad. Fuente: Elaboración Propia

Rango de edad	Cantidad	%
20-30	41	36.94
30-40	20	18.02
40-50	25	22.52
Más de 50	25	22.52
Total	111	100

De la tabla 2.1 se puede concluir que el 45.05% de los trabajadores de la facultad de Ciencias Económicas son mayores de 40 años.

En la tabla 2.2 que se presenta a continuación se refleja el nivel ocupacional de los trabajadores de la facultad de Ciencias económicas.

Tabla 2.2 Composición de la fuerza de trabajo por nivel escolar. Fuente: Elaboración Propia

Nivel ocupacional	Cantidad de Trabajadores	%
Nivel superior	102	91.89
Técnico medio	5	4.5
12 grado	4	3.6
Total	111	100

Se puede concluir que casi el total de los trabajadores de la facultad cuenta con un nivel superior de escolaridad, o sea, que la fuerza de trabajo está preparada para desempeñar el trabajo que se le exige (Ver Anexo 7).

Análisis de la plantilla

Primeramente es necesario aclarar que aunque la Facultad cuenta con 111 trabajadores el siguiente análisis se realizó con la plantilla de la Facultad que es de 66, o sea que no se incluyen los contratos determinados (profesores a tiempo parcial) ni los Recién Graduados en Adiestramiento. A continuación se calcularán una serie de indicadores de gran importancia para poder realizar este análisis.

Estructura de la plantilla

Para el análisis de primer indicador se conformaron las categorías ocupacionales de la siguiente forma:

Profesionales: se consideraron a todos profesores graduados universitarios.

Cuadros o dirigentes: se consideraron dirigentes al decano y los vicedecanos de la Facultad, los 4 jefes de departamentos docentes y los dos directores de centro de estudio.

Administrativos: se consideró como personal administrativo a las secretarías de la facultad.

Técnicos: se consideraron a los técnicos existentes en la Facultad como por ejemplo: Técnico en Ciencias Informáticas, Técnico en Gestión Universitaria entre otros.

El siguiente análisis que se observa en la tabla 2.3 se realizó con el objetivo de tener conocimiento de cómo está estructurada la plantilla de la facultad de Ciencias Económicas y conocer del total de la plantilla, qué porcentaje poseen categorías de nivel universitario o sea cuántos profesionales hay en la facultad según la fórmula.

$$\% \text{ de personal categoría X} = \frac{\text{total de plantilla categoría X}}{\text{total de plantilla}} * 100$$

Tabla 2.3 Por ciento de trabajadores según categoría ocupacional. Fuente: Elaboración Propia.

Categoría Ocupacional	Cantidad	Por ciento (%)
Profesionales	48	72.73
Cuadros	10	15.15
Administrativos	3	4.55
Técnicos	5	7.58
Total	66	100

Con la tabla anterior se demuestra que el 72.73 % de la plantilla de la facultad corresponden a la categoría de profesionales o sea que más del 50 % posee nivel superior de escolaridad (Ver Anexo 8) y en este caso la mayoría es graduada de la UPR en las carreras de Licenciatura en Ciencias Económicas y Licenciatura en Contabilidad y Finanzas.

Por ciento de la plantilla por cada departamento

A continuación se realiza un análisis para conocer cómo se distribuye el total de la plantilla por los distintos departamentos y centros para tener un conocimiento de donde se centra la mayor cantidad de recursos humanos de la Facultad.

Tabla 2.4 Cantidad de trabajadores por departamento. Fuente: Elaboración Propia.

Departamento	Cantidad	Por ciento (%)
Economía	13	19.70
Contabilidad	17	25.76
Industrial	3	4.55
Turismo	3	4.55
GEDELTUR	14	21.2
CEDECOM	5	7.58
Dpto. Administrativo	11	16.67
Total	66	100

Determinación del grado de implicación del personal en el proceso docente

Para la determinación del grado de implicación del personal en el proceso docente se distinguieron dos tipos de trabajadores en función del grado de participación en el proceso: directos e indirectos.

Como trabajadores directos se consideraron a los trabajadores docentes o sea a los profesores ya que son los que se involucran directamente con la formación de los estudiantes, esto se realizó a través de la fórmula de Índice de personal productivo.

Tabla 2.5 Cantidad de trabajadores directos e indirectos. Fuente: Elaboración Propia.

Trabajadores	Cantidad	%
Directos	55	83.33
Indirectos	11	16.7
Total	66	100

$$\text{Índice de personal productivo} = \frac{\text{Total de personal directo}}{\text{Total de personal indirecto}}$$

$$\text{Índice de personal productivo} = \frac{55}{11} = 5$$

En la Facultad de Ciencias Económicas el 83.33 % de la plantilla está conformada por personal directo o sea trabajadores que están involucrados directamente con la docencia de los estudiantes.

Porcentaje de mando que existe en la plantilla o también llamados “índice de jerarquización”

En el total de mandos se consideraron a los dirigentes de la Facultad. Teniendo en cuenta al decano, los vicedecanos, los 4 jefes de departamentos docentes y los jefes de los centros de estudio.

$$\text{Índice de jerarquización} = \frac{\text{Total de mandos}}{\text{Total de la plantilla}} * 100$$

$$\text{Índice de jerarquización} = \frac{10}{66} = 0.152 * 100 = 15.2$$

Pirámide de edades

Este análisis se realiza con el objetivo de conocer la edad en que se encuentran los trabajadores que forman parte de la plantilla de la Facultad de Ciencias Económicas. (Anexo 9)

A partir del análisis anterior se puede observar que 8 trabajadores de la plantilla representando el 12.12 % es mayor de 45 años y que solo un 6.06% es menor de 25 años. Aunque la estructura de edades no parezca favorable sí lo es porque cuando esta distribución ocurre en una entidad educacional como en este caso, es favorable que la mayor cantidad de trabajadores sean de edad avanzada porque aumenta la experiencia y la capacidad intelectual. Aunque también se puede observar que existe un 37.88 % de

trabajadores entre 26 y 35 años, lo cual es bueno porque se garantiza la continuidad del trabajo en la facultad.

Análisis de las fluctuaciones o bajas

$$\text{Índice de Fluctuación laboral} = \frac{\text{Total de fluctuantes o bajas}}{\text{Total de la plantilla}} * 100$$

Para calcular el índice de fluctuación laboral se calculó una media de las bajas que ha tenido la Facultad de Ciencias Económicas desde el año 2007 hasta el 2010.

Tabla 2.6 Número de bajas por años en el período 2007-2010. Fuente: Elaboración Propia

Años	No de bajas
2007	0
2008	0
2009	1
2010	2
Media	0.75

Con este análisis se pudo observar que la media de bajas por año en la Facultad de Ciencias Económicas es de 0.75 o sea que no llega ni a un trabajador de baja anual, lo que indica que existe estabilidad en la fuerza de trabajo.

$$\text{Índice de Fluctuación Laboral} = \frac{3}{66} = 0.045 * 100 = 4.5\%$$

Naturaleza de las personas

Para indagar sobre cuál es la naturaleza de las personas se realizó la “Encuesta sobre la naturaleza de las personas” (Ver Anexo 10) la población es de un total de 66 trabajadores y la muestra es de 56 para un nivel de confianza del 95%, abarcando todas las áreas de la Facultad y se encuestaron tanto a los trabajadores docentes como los no docentes, esta muestra se determinó utilizando un Excel facilitado por el departamento de matemática de la universidad (Ver Anexo 11). Esta encuesta se realiza para tener conocimiento de algunos de los problemas que presentan los trabajadores, además brinda un conocimiento sobre las motivaciones, la cultura organizacional y la administración por objetivos. A continuación se presentan los datos de los encuestados:

- Ø El 64.3% de los encuestados son mujeres.
- Ø Los encuestados cuentan con una edad promedio de 38 años.

Motivaciones

A partir de la “Encuesta sobre la naturaleza de las personas” aplicada a los trabajadores de la facultad se obtuvieron conclusiones acerca de las motivaciones que presentan los mismos en la Facultad de Ciencias Económicas, teniendo una gran significación para cada uno de ellos el trabajo que realiza. A continuación se presentan algunas de las conclusiones arribadas mediante la aplicación de la encuesta:

- Ø Al 100% de los trabajadores encuestados le gusta el trabajo que realiza.
- Ø De los 56 trabajadores encuestados el 91% se sienten estimulados en la Facultad de Ciencias Económicas.
- Ø El 91% si cree que desempeña bien su trabajo y el 9% cree no hacerlo del todo bien debido a la falta de experiencia y demasiada carga de trabajo.
- Ø El 70% no considera que pueda desempeñar otras funciones porque aumentaría su carga de trabajo.
- Ø Al 81% de los encuestados le gustaría recibir cursos de superación relacionados con la especialidad, el personal joven es el más interesado en superarse y realizar estudios para alcanzar grados de máster y doctor. Solo el 19% de los trabajadores no están dispuestos a recibir cursos de superación. (Esta disposición que tienen los trabajadores para recibir cursos de superación fundamentalmente el personal joven es muy importante para el avance de la Facultad en el desarrollo de futuros profesionales con alta maestría docente).

Clima organizacional

A partir de la “Encuesta sobre la naturaleza de las personas” se obtuvo un conocimiento de cómo se comporta el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas. Esta encuesta se aplicó con el objetivo de conocer como es el ambiente de trabajo entre los trabajadores y el grado en que ellos se sienten a gusto en la organización. Con la aplicación de la encuesta se arribaron a las siguientes conclusiones:

- Ø Del total de los encuestados el 81% considera que la cordialidad y el apoyo entre todos los miembros de la organización está entre medio y alto.
- Ø El 81% considera que la satisfacción es muy característica en esta organización.
- Ø El 60% de los encuestados considera que se reconoce el trabajo de los miembros de la organización.

- Ø El 75% considera que el grado de ordenamiento de la organización es alto.
- Ø El 81% de los encuestados considera que es muy alto el grado de responsabilidad que se deposita en ellos.
- Ø El 69% de los encuestados considera que es alto el grado en que la organización le permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.
- Ø El 63% considera que hay gran motivación por el trabajo en la organización.

En las tablas 2.7 Y 2.8 se resumen los resultados de la encuesta sobre la naturaleza de las personas, en cuanto a clima laboral y administración por objetivos respectivamente. Estas tablas se obtuvieron luego de hallar la media por pregunta para las condiciones actuales que luego fue comparada con lo deseado por los trabajadores de la Facultad.

Tabla 2.7. Resumen de la Encuesta de Clima organizacional. Fuente: Elaboración Propia.

No. Pregunta	Puntuación actual promedio	Puntuación deseada promedio
1	4.5	7.0
2	4.6	7.0
3	4.6	7.0
4	5.3	7.0
5	5.6	7.0
6	4.6	7.0
7	5.2	7.0
Promedio	4.9	7.0

En la tabla 2.7 se puede comprobar que la organización se encuentra alejada de lo que realmente desean los empleados. La puntuación actual que le dan los trabajadores a cada una de las preguntas oscila entre 4.5 y 5.6 siendo como promedio 4.9 y lo deseado en todos los casos siempre fue 7.0 siendo como promedio 7.0 existiendo un gran margen entre lo actual y lo deseado, con un valor de 2.1 aproximadamente.

Administración por objetivos

En la administración por objetivos se arribaron a las siguientes conclusiones:

- Ø Del total de los encuestados el 69% valora un nivel alto de participación en los objetivos que se le asignan.
- Ø El 78% valora un nivel alto de comunicación entre él y su jefe al establecer los objetivos.

- Ø El 75% de los encuestados considera que las energías del grupo se encauzan a resolver conflictos y laborar verdaderamente como equipo.

En la tabla 2.8 se observa la puntuación promedio que le dan los empleados a cada una de las preguntas de administración por objetivo.

Tabla 2.8. Resumen de Administración por objetivo. Fuente: Elaboración Propia

No. Pregunta	Puntuación actual promedio
1	4.9
2	5.9
3	5.9

2.4.1.2 Cultura organizacional

Como parte de la filosofía de dirección en la Universidad se realizan 2 Consejos de dirección mensuales con la participación de la dirección de la Facultad: el decano, todos los vicedecanos y los demás miembros del consejo de dirección de la facultad que se requiera su presencia en dicha reunión por algún tema en particular a tratar.

Además se realiza mensualmente una Reunión de la dirección de la Facultad donde participan: el decano, los vicedecanos, los jefes de departamento y algún otro trabajador que se necesita contar con su presencia en dependencia de los temas a tratar. En estas reuniones se debaten los problemas que existen en los sectores de la Facultad y se trata de solucionar según orden de prioridad de dichos problemas.

Se llevan a cabo mensualmente las Reuniones sindicales, donde se estimula a los trabajadores destacados y se lleva a cabo una emulación entre los trabajadores. Existe un núcleo del Partido y un núcleo de la UJC.

La cultura organizacional representa el conjunto de valores de la organización. Lleva generalmente la fuerte influencia de las creencias clave de la alta dirección de la organización. Implica un conjunto de creencias y supuestos básicos compartidos por el grupo humano de la organización, y con mayor fuerza y compromiso por los integrantes de su dirección. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización, que estipulan las maneras correctas de pensar, sentir y actuar en la organización. Para conocer el papel del directivo, como trata y utiliza a sus empleados se aplicó la “Encuesta Likert”

donde se expone una versión resumida con 19 apartados que se refieren al estilo de dirección, formas de motivación, comunicación, trazado de objetivos y control, en una graduación de 0 a 20 puntos. (Ver Anexo 12) Se le aplicó a 56 trabajadores y el resultado de la aplicación de esta encuesta se presenta en la tabla 2.9, donde se muestra la puntuación promedio que le dieron los trabajadores a cada una de las preguntas de la encuesta.

Tabla 2.9: Resultado del análisis de la aplicación de la encuesta Likert. Fuente: Elaboración Propia.

Preguntas	Puntuación Promedio
1	15.63
2	15.89
3	14.91
4	16.12
5	17.05
6	16.43
7	14.38
8	16.7
9	16.88
10	16.34
11	14.55
12	15.45
13	15
14	15.18
15	15
16	14.82
17	17.77
18	12.41
19	15.18
Promedio	15.56

Después de obtener el promedio de las 19 preguntas de la encuesta se obtiene la puntuación promedio que se compara con la tabla 2.10 para conocer cómo se cataloga el estilo de dirección de la organización.

Tabla 2.10. Escala para determinar el estilo de dirección. Fuente: (Cuesta, 2005)

Puntuación	Estilo de dirección
0 a 5	Autoritario
6 a 10	Autoritario – Benevolente
11 a 15	Consultivo
16 a 20	Participativo

En la Facultad objeto de estudio el liderazgo es consultivo ya que el promedio de las 19 preguntas resultó ser 15.56, o sea, se ubica en el tercer rango de la escala de medida. Las

principales conclusiones a las que se arribaron mediante la aplicación de la “Encuesta de Likert” fueron:

- Existe bastante confianza de los jefes hacia sus subordinados.
- Los empleados se sienten con libertad para hablar con el jefe.
- Muy frecuentemente se piden y ponen en práctica ideas de los subordinados.
- La motivación en la organización está propiciada por premios y participación.
- En todos los niveles de la organización se siente la necesidad de alcanzar los objetivos.
- Existe entre bastante y mucha labor de equipo entre los miembros de la organización.
- En general los subordinados aceptan las decisiones de los superiores.
- A menudo la comunicación ascendente es exacta.
- Los jefes comprenden bastante los problemas de los subordinados.
- Casi siempre se les consulta la responsabilidad de los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo.
- Contribuye a motivar a los empleados el modo en que se toman las decisiones en la organización.
- Para fijar los objetivos dentro de la organización se les consulta a los trabajadores antes de decidir.
- Siempre o casi siempre se aceptan los objetivos fijados aunque a veces ocurre cierta resistencia pasiva.
- Las funciones de control se realizan en todos los niveles.
- Hay poca respuesta del sindicato a los problemas de los trabajadores.
- En la mayoría de los casos los datos de control se utilizan para premiar y a veces ayudar a mejorarse

2.4.1.3 Atractivos de la organización

En la facultad de Ciencias económicas existe gran estabilidad de la fuerza de trabajo tanto del personal docente como el no docente, ya que en el periodo analizado solamente hay 3 bajas. Los universitarios en adiestramiento cumplen su período de adiestramiento y continúan trabajando en la facultad.

2.4.1.4 Tecnología de las tareas

Los procesos operativos o claves son los procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas por la organización para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos. Como procesos claves se definieron:

- ✓ Formación del Profesional: consiste en formar como profesionales a los estudiantes que ingresen en los cursos regular diurno y el curso por encuentro en las carreras de: Licenciatura en Ciencias Económicas, Licenciatura en Contabilidad y Finanzas e Ingeniería Industrial.
- ✓ Investigaciones: el proceso investigativo en la Facultad de Ciencias Económicas se ve en base a proyectos. Por cada departamento o centro se definen la líneas de investigación y por cada línea de investigación se definen los proyectos que se van a llevar a cabo mediante un plan de proyectos.
- ✓ Extensión Universitaria: en la Facultad de Ciencias Económicas se desarrollan proyectos comunitarios con gran reconocimiento en la provincia.

Los procesos de apoyo son los no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos claves.

Los procesos estratégicos son los procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

2.4.1.5 Leyes y valores de la sociedad

La facultad de Ciencias Económicas se rige por los principios y valores del sistema de Educación Superior en Cuba, respetando los reglamentos y legislaciones vigentes.

2.4.2 Grupos de interés

Directivos: los intereses y funciones de los directivos de la Facultad de Ciencias Económicas están orientados al desarrollo, funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de la facultad. Los directivos de la Facultad deben ser capaces de mantener buenas relaciones laborales, adecuados métodos de dirección, tener responsabilidad, autonomía, capacidad de decisión y capacidad de influir sobre los demás.

La dirección está formada por un decano, 3 vicedecanos, 2 jefes de centros de estudio y 4 jefes de departamentos.

Empleados: los trabajadores docentes de la facultad de Ciencias Económicas son los encargados de velar y responder por la educación de los estudiantes, que es la razón de ser de la organización. Por eso se hace necesario crear un clima que estimule su motivación y desarrollo constante. El personal de servicio debe cumplir con sus funciones para que no se afecte el proceso docente.

Sindicato: este grupo está orientado a velar por el sostenimiento de un clima de trabajo favorable encaminado al cumplimiento de los objetivos de la organización. Entre sus características se puede mencionar que debe defender los intereses de los trabajadores, colaborar con las actividades de orden social y político, realizar labores de reconocimiento y estímulo a los trabajadores y además trabajar en el logro de buenas relaciones entre los directivos y los empleados.

Sociedad: la UPR en general y la Facultad de Ciencias Económicas como parte de ella, representan una Institución de enseñanza universitaria, creando en los estudiantes un conjunto de valores que propician la incorporación del recién graduado a la sociedad, como un hombre de ciencia, capaz de resolver los problemas que se le presentan y contribuyendo al desarrollo económico de nuestro país.

2.4.3 Competencias laborales y organización que aprende

Se analiza el punto de las competencias laborales y organización que aprende porque constituye el centro del Modelo DPC y se hace necesario este análisis.

En la Facultad de Ciencias Económicas no se encuentran definidas las competencias laborales ni los perfiles de cargo por competencias para los diferentes puestos de trabajo.

La organización que aprende se centra en la gestión del intercambio del conocimiento a todos los niveles, jerárquicos y funcionales de la empresa. Este tipo de organización empresarial asume que el conocimiento acumulado en los empleados solo tiene valor si fluye, de individuo a individuo; de grupo a grupo; de organización a organización; Así, el intercambio de este conocimiento es visto como una nueva forma de capital, y su gestión eficaz proporciona la ventaja competitiva necesaria para sobrevivir en el mercado.

Después de aplicar la “Prueba de la organización que aprende” (Ver Anexo #13) las marcas predominantes estuvieron entre siempre, frecuentemente y a veces. A partir de la prueba se obtuvieron como principales conclusiones las siguientes:

- La organización aprende frecuentemente con la experiencia y no repite los errores, además evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.
- La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos entre frecuentemente y a veces.
- Frecuentemente es divulgado en la organización los resultados después de haber finalizado alguna tarea.
- Cuando alguien sale de la organización a veces su conocimiento permanece.
- Frecuentemente la organización facilita la experimentación como un modo de aprender.
- Frecuentemente el conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigado, legitimado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamiento y otros eventos de aprendizaje.
- Frecuentemente la organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.

2.4.4 Subsistemas y Políticas de Recursos Humanos

A continuación se realiza una descripción de cada uno de los subsistemas y políticas que integran el Sistema de Gestión de Recursos Humanos

2.4.4.1 Flujo de Recursos Humanos

Selección del personal

La selección del personal de horario fijo (trabajadores de servicio, administrativos y los técnicos no docentes) es el mismo para todas las áreas de la Universidad y se comporta de la siguiente forma:

Primer Paso:

Se determina la necesidad de ocupar una plaza vacante en algún área de la Universidad, cuyo proceso consiste en contar con la aprobación del Rector y su Consejo de Dirección respecto a la autorización para convocarla. Este paso se organiza, presentando en el

Consejo de Dirección de cada mes, la solicitud de autorización de convocatoria, en cuyo análisis debe estar presente el jefe inmediato del área con toda la información necesaria para justificar la necesidad de conservarla dentro de la misma y proceder a su convocatoria.

Segundo Paso:

Una vez que se haya determinado la necesidad de ocupar una plaza en algún área, la administración valora prioritariamente la posibilidad de ocuparla con personal declarado disponible de la misma entidad, que reúna los requisitos establecidos en un plazo no mayor a los 10 días posteriores a la autorización para convocarla

Si al culminar este plazo no se ha presentado ningún aspirante o la administración conjuntamente con el sindicato determinan que no se cuenta con personal que reúna los requisitos establecidos para el cargo se procede a poner la plaza en convocatoria durante el período de 10 días, para el personal externo de la entidad, de lo cual se encarga el jefe del área, facultado por el Rector para valorar la idoneidad demostrada.

En la convocatoria deben quedar claramente reflejados los requisitos exigidos en materia de titulación y/o calificación, habilidades, experiencia u otros, así como toda la información que requieren presentar los aspirantes. Una copia de la convocatoria es obligatorio entregarla en Recursos Humanos.

Tercer Paso:

Los aspirantes acuden al área de Recursos Humanos, a presentar su solicitud, donde se hace la primera decantación de acuerdo a los requisitos generales de selección establecidos según el documento del Análisis de Puestos, el calificador del cargo y la necesidad del departamento o área en cuestión, ya sea por edad, características físicas, nivel de escolaridad etc.

Se le solicita la entrega del Curriculum Vitae, u otra documentación que avale el cumplimiento de los requisitos exigidos según corresponda.

Cuarto Paso:

Una vez reunida la documentación y vencido el plazo de la convocatoria el área de recursos humanos la entrega al jefe del área para que este se entreviste con cada aspirante, revise el curriculum vitae y establece si el mismo tiene las características asociadas con el conocimiento para el desempeño del cargo. Acto seguido solicita al comité de Ingreso que evalúe los casos y proceda a su selección.

Quinto Paso:

El Comité de Ingreso, procede a realizar la entrevista y comprobaciones prácticas necesarias, que le permita determinar si los aspirantes poseen la Idoneidad demostrada exigida para la ocupación o cargo correspondiente, auxiliándose para estos efectos de tribunales o comisiones especiales creadas con carácter permanentes o eventuales.

Se recogen los datos para llevar a cabo las verificaciones. (La administración, antes de formalizar la relación laboral o, en su caso, de solicitar el Expediente Laboral, debe conocer la procedencia de los desvinculados y la historia laboral de los aspirantes de las diferentes categorías ocupacionales interesados en ingresar, en un tiempo prudencial que no exceda de los 90 días naturales).

Sexto Paso:

Se reúne el Comité de Ingreso con el objetivo de elegir al candidato más adecuado.

Se establecen las recomendaciones que deben seguirse acerca de opciones de supervisión y/o capacitación.

En caso de que existan varios candidatos en igualdad de condiciones en la selección tendrán preferencias los que procedan de la propia organización, en segunda instancia los enviados por el Ministerio de Trabajo y por último los que vengan por otras vías externas.

El Comité de Ingreso comunica por escrito sus decisiones al jefe que le convocó y este mediante documento establecido en el anexo comunica al área de Recursos Humanos su conformidad. Cuando se trata de Profesores este paso requiere previamente de la aprobación de la Rectoría.

Séptimo Paso:

El Período de Prueba es de 60 días para todos los cargos que requieran ser técnicos de nivel medio superior y 30 días para el resto de los cargos debiéndose confeccionar por la administración del área donde se ubica el trabajador un programa de acogida que garantiza la iniciación laboral adecuada, en coordinación con la organización sindical y demás organizaciones del área.

Las administraciones no exigen el cumplimiento del período de prueba a los:

- a) recién graduados que son objeto del adiestramiento laboral establecido en la legislación vigente;
- b) contratados por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra, cuando el período del contrato no excede de seis meses;

- c) contratados a domicilio de carácter temporal;
- d) designados para ocupar cargos de dirección, de funcionarios, y otros que se cubren por designación, salvo que se decida su nombramiento provisional antes de su designación definitiva;
- e) trabajadores que debido a su experiencia y reconocida trayectoria laboral pueden ser exonerados por el jefe de la entidad; y
- f) otros casos previstos en la ley.

De culminar satisfactoriamente este período se le realiza el contrato por tiempo indeterminado y la presentación al colectivo de trabajadores en Asamblea Abierta.

En Recursos Humanos se le da la orientación acerca de los documentos que debe presentar (Hoja Resumen, expediente laboral, chequeo médico, actualización de la defensa etc.)

El proceso de solicitud del personal docente como recién graduados en adiestramiento se realiza según diferentes criterios fundamentales, los cuales pueden ser:

1. Apertura de nuevas carreras en los centros.
2. Recién graduados que serán ubicados con vistas a dar cumplimiento a la continuidad de estudios a los planes especiales.
3. Envejecimiento del claustro.

El mismo se realiza al Ministerio de Educación Superior (MES) y al Ministerio de Trabajo con un año de antelación y a largo plazo para un periodo de 5 años. Esta solicitud se confecciona teniendo en cuenta las necesidades de las diferentes áreas. Seguidamente es aprobada por el MES la cantidad por las diferentes especialidades.

Por otra parte el proceso de selección de los estudiantes que se quedaran cumpliendo el servicio social en la UPR como recién graduados en adiestramiento comienza desde que los mismos son estudiantes. En el mismo intervienen la FEU y la UJC emitiendo sus criterios y avales sobre los mismos y por ultimo son ubicados en el centro por la Dirección Provincial de Trabajo.

Reclutamiento

El reclutamiento de personal en la Facultad de Ciencias Económicas se realiza mediante el lanzamiento de convocatorias de las plazas vacantes, es decir si la facultad decide que necesita cubrir alguna plaza que se encuentre vacante se le informa al departamento de RH

de la Universidad y lanza la convocatoria teniendo prioridad los trabajadores internos y después los externos.

Promoción

Las promociones se realizan a través de las políticas de cuadros. Se hace un análisis entre los factores de cada área donde se analizan quienes son los sustitutos o la reserva de cada cargo, y cuando se necesite hacer la sustitución ya se tienen los posibles candidatos a ocupar el cargo.

Todo este procedimiento se desarrolla con el personal interno de la organización y no con el personal externo.

Este proceso tiene que contar con la aprobación del PCC y los trabajadores que ocuparán los nuevos cargos también.

Recolocación

Esta se lleva a cabo por dos vías:

1. Cuando un trabajador quiera superarse de alguna u otra forma realiza la solicitud en la facultad del área a la cual desea ir, y si la facultad lo aprueba entonces se informa a RH y este realiza el movimiento.
2. Si un trabajador es contratado por tiempo indeterminado y pierde la idoneidad para la ocupación del cargo que desempeña, esto se notifica al grupo de Organización del Trabajo, quien revisa que se haya efectuado correctamente lo establecido en el procedimiento y que ya no exista posibilidad de incorporarlo a curso de capacitación en su área, en caso de que esta posibilidad se vea agotada se traslada el trabajador al grupo de Recursos Laborales para ser reincorporado en otra área del centro.

Si no existe posibilidad alguna de reubicación o recalificación se le garantiza su salario fijo correspondiente a dos meses, a partir de la fecha en que cese en sus labores de trabajo, cuando de manera injustificada no acepta la oferta de empleo o de recalificación, o no aprueba el curso se le da por terminada la relación laboral sin derecho a recibir el pago.

Evaluación del desempeño

En la facultad la evaluación del desempeño de los profesores se realiza al final de cada curso donde se analiza el comportamiento del mismo tanto en la docencia como en la investigación, por los jefes de departamentos.

2.4.4.2 Educación y desarrollo de los Recursos Humanos

Según lo acordado en el convenio colectivo de trabajo de la UPR, aprobado por el propio rector del centro y el secretario general del buró sindical, sobre la superación de los trabajadores quedaron plasmados los siguientes artículos:

- ü El Buró Sindical y sus Secciones sindicales trabajarán por elevar permanentemente el nivel de información y preparación político-ideológica de nuestros trabajadores a través del empleo de múltiples vías como: cursos de superación.
- ü Los Jefes de departamentos desarrollarán sus esfuerzos hacia el incremento de las actividades principales de superación profesional, coordinando acciones con el Sindicato y Organismos que posibiliten cumplir el plan de actividades de las Facultades.
- ü Los jefes de departamentos y los vicedecanos de Investigación continuarán trabajando por elevar la efectividad del trabajo de coordinación y aseguramiento al trabajo de superación y preparación de dirigentes del territorio desarrollando acciones encaminadas a elevar el nivel de preparación de los profesionales a través de diplomados, doctorados y maestrías, y la asesoría a los Organismos priorizados.
- ü La VRAS trabajará por garantizar las condiciones de trabajo en cada área de la Comunidad Universitaria encaminada a elevar la calidad de la docencia, las investigaciones y los servicios y en sentido general a crear un ambiente de trabajo agradable, a facilitar a los profesores y trabajadores condiciones que permitan continuar su superación individual de forma organizada, dirigida y en correspondencia con las necesidades e interés de la Universidad.

A través de lo mencionado anteriormente se puede observar, que todos los trabajadores del centro tienen la posibilidad de enriquecer su formación y desarrollo intelectual con cursos que realmente le permitirán elevar su compromiso, competencia, congruencia y productividad.

2.4.4.3 Sistema de trabajo

La Facultad de Ciencias Económicas para una mejor organización y funcionamiento está dividida en 7 áreas fundamentales:

Departamento carrera de Economía:

El Departamento de Economía dirige la formación integral de Licenciados en la especialidad de Ciencias Económicas. En el mismo se imparten conocimientos vinculados con la

especialidad. El departamento de Economía cuenta con un total de 13 trabajadores todos docentes.

Departamento carrera de Contabilidad y Finanzas:

El Departamento de Contabilidad y Finanzas dirige la formación integral de Licenciados en la especialidad de Contabilidad y Finanzas. Este departamento cuenta con 17 trabajadores todos docentes.

Departamento carrera de Ingeniería Industrial:

El Departamento de Ingeniería Industrial perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas dirige la formación integral de los Ingenieros Industriales en este centro, para ello cuenta con 3 trabajadores todos docentes. Es necesario resaltar que este es un departamento de creación reciente, ya que todavía no se han graduado los primeros Ingenieros industriales en la provincia.

Departamento carrera de Turismo:

El Departamento de Licenciatura en Turismo tiene como objetivo contribuir de forma significativa al desarrollo científico y académico de la especialidad de Turismo. Este departamento es también de nueva creación y cuenta con un total de 3 trabajadores en su plantilla donde todos son docentes.

Centro de Estudio de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR) :

El Centro de estudio tiene dentro de sus objetivos:

1. Potenciar el aprendizaje continuo de los Cuadros y la introducción permanente de las técnicas avanzadas de dirección.
2. Contribuir al desarrollo científico y tecnológico de las Ciencias Administrativas, en particular las áreas del conocimiento que tributan al desarrollo del turismo sustentable, integrando y coordinando los esfuerzos científicos y tecnológicos en este campo, de todas las áreas de la UPR y de los Centros de Formación de Directivos de la provincia.
3. Tributar a la más amplia divulgación de los principales resultados científicos obtenidos en la provincia y el país, y al enriquecimiento de los conocimientos sobre las tecnologías novedosas en el campo de la Administración y el Turismo.
4. Garantizar la superación continua de profesores y entrenadores de las SUM, que tributan al enriquecimiento de conocimientos y desarrollo de habilidades de las

personas vinculadas al ejercicio de la administración para la gestión del desarrollo local.

Cuenta con 14 trabajadores, de ellos 12 son docentes, 1 secretaria y 1 técnico en Gestión Universitaria.

Centro de Estudio sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario (CEDECOM):

El Centro de estudio de cooperativas tiene dentro de sus objetivos:

- Realizar investigaciones con alto grado de integralidad, objetividad e impacto, con la activa participación de estudiantes de diferentes especialidades, contribuyendo al desarrollo local, en correspondencia con la política científica del MES y las exigencias para la actualización del modelo económico.
- Sistematizar la Educación Cooperativa en pregrado, postgrado y educación no formal.
- Asesorar a las cooperativas, dotando a las mismas de técnicas de gestión gerencial, perfeccionando el control interno en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros sobre la base de un enfoque de desarrollo local sustentable.
- Brindar metodologías, proyectos y asesoramiento de trabajos comunitarios urbanos y rurales.
- Desarrollar la colaboración nacional e internacional.

Cuenta con 5 trabajadores, donde 4 de ellos son docentes y 1 secretaria. Además la Facultad cuenta con el departamento administrativo y la secretaría docente quienes se encargan de realizar todas las actividades para contribuir al desarrollo del proceso docente.

Para poder analizar la política de sistemas de trabajo y lograr una mayor comprensión de su organización así como de los procesos que se involucran en ella: organización del trabajo, seguridad e higiene, características ergonómicas a garantizar y las condiciones de trabajo se aplicó la encuesta de Condiciones de trabajo y seguridad e higiene ocupacional. (Ver Anexo 14) De la aplicación de la encuesta se obtuvo las siguientes conclusiones:

- Ø En la facultad existe deficiencia en la limpieza de los locales y baños.
- Ø No se le brinda merienda a los trabajadores y la comida es mala.
- Ø Los trabajadores no cuentan con una taquilla para guardar sus pertenencias.

- Ø Las condiciones de trabajo son regulares ya que presentan muchos problemas con las computadoras debido a que en muchos casos hay más de una persona para trabajar en ellas.
- Ø Poca ventilación en algunos de los locales de la Facultad.

En la UPR se ofrecen los siguientes servicios:

Alimentación

Existe un comedor que ofrece los servicios de almuerzo a partir de la asignación de fondos del centro en un horario de 12.00 M a las 2:00 de la tarde.

Transporte

La mayoría de los trabajadores cuentan con un ómnibus que los traslada hacia puntos ubicados cerca de sus hogares.

Materiales de Trabajo

La Administración se encarga de la entrega del material necesario de oficina para el buen desenvolvimiento de la actividad laboral en el área, aunque la mayoría de las veces los profesores no cuentan con los medios necesarios (plumón, borrador, hojas, material de oficina) para realizar el trabajo docente.

Parqueo

Se cuenta con dos parqueos al servicio de todos los trabajadores y estudiantes del centro donde se cuidan los medios de transporte que incluye bicicletas, motos, además de áreas para el parqueo de autos.

Aseo

A todos los trabajadores destacados y cumplidores de la UPR se les entrega trimestralmente un módulo de aseo personal en forma de estímulo por su sección sindical.

2.4.4.4 Política de Compensación laboral

Sistema de pago

En la Facultad de Ciencias Económicas el sistema de pago para el personal docente depende de la categoría docente del profesor y además reciben un pago de hasta \$30.00 mensuales por la evaluación de los resultados anuales del trabajo. Si la evaluación es de bien (B) se le pagarán \$15.00 sobre el salario y si alcanza la evaluación de excelente (E) entonces serán \$30.00. Esto se realizará por única vez, mientras el profesor no cambie de

categoría docente, y se le paga la evaluación siempre y cuando tenga el 70% del tiempo trabajado con esa categoría.

La administración de cada nivel de dirección coordina la participación de la organización sindical durante el proceso de evaluación. Los profesores que no sean evaluados de B o E no recibirán el pago adicional por lo que en la organización se fomenta un esfuerzo por parte de los trabajadores en el desempeño de su labor como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 2.11 Salario de los docentes e investigadores. Fuente: Dirección de Recursos Humanos y Cuadros. UPR

Categoría docente	Salario básico	Salario si el profesor es evaluado de B	Salario si el profesor es evaluado de E
Investigador Instr.	\$555.00	\$570.00	\$585.00
Investigador Agreg. Y Asistente	\$615.00	\$630.00	\$645.00
Investigador Aux. y Profesor Aux.	\$675.00	\$690.00	\$705.00
Investigador Tit. y Profesor Titular	\$735.00	\$750.00	\$765.00
ATD	\$465.00	\$480.00	\$495.00
Instructor Aux.	\$465.00	\$480.00	\$495.00

Además, los profesores reciben un pago por encima en dependencia de los años de servicio por antigüedad.

Tabla 2.12. Pago por años de antigüedad. Fuente: Dirección de Recursos Humanos y Cuadros. UPR.

Años de antigüedad	Dinero a pagar
2	20
6	40
11	60
16	80
21	100
26	110
30	120

A partir de los 30 años por cada 2 años de antigüedad se le pagan \$10.00.

Además reciben un incremento de salario los profesores o trabajadores que ocupan un cargo de dirección.

Tabla 2.13. Pago por ocupar cargos de dirección del personal docente. Fuente: Dirección de Recursos Humanos y Cuadros. UPR

Cargo	Dinero a pagar
Decano	70
Dir. Centro de Estudios	65
Vicedecano	65
Jefe de Dpto. Docente	60

A los operarios se les paga según el grupo escala al que pertenecen, y el personal no docente que ocupa cargos de dirección reciben un pago fijo de la siguiente forma:

Tabla 2.18. Pago a los dirigentes no docentes. Fuente: Dirección de Cuadros y Recursos Humanos.

Cargos	Dinero a pagar
Secretario de Facultad	415

Sistema de reconocimiento social

En cuanto al reconocimiento social se pudo observar a través de las encuestas que el 30% de los encuestados considera que se reconoce frecuentemente el trabajo de los miembros de la organización y otro 30% consideran que se reconoce a veces el trabajo y el esfuerzo que realizan los trabajadores de la Facultad de Ciencias Económicas.

Sistema de motivación

Existe una elevada motivación en los trabajadores de la Facultad de Ciencias Económicas debido a lo analizado con anterioridad en las encuestas.

2.4.5 Resultados

Las cuatro “Ces” son de gran importancia en ese modelo: resultados de compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

Compromiso: tomando como referencia el análisis realizado anteriormente de la cantidad de bajas entre los años 2007 hasta el 2010, se puede observar que los trabajadores en general se sienten comprometidos con su trabajo y con la organización, ya que existe estabilidad en la fuerza de trabajo.

Competencia: esta es una organización que aunque cuente con deficiencias en la Gestión de los Recursos Humanos y no estén definidas las competencias mantiene una política de selección del personal, evaluando en gran medida a todo el personal interesado en ocupar la plaza que se oferta trayendo consigo que el personal contratado este altamente preparado, capacitado y con todas las condiciones necesarias para cumplir con los requisitos y tareas que le son asignadas, representando esto una ventaja competitiva para la organización.

Congruencia: con respecto a los niveles de congruencia manifestados en relación a la política de Gestión de los Recursos Humanos se puede concluir que:

- En las políticas del flujo de recursos humanos existe un alto nivel de congruencia, debido a que la Facultad es capaz de atraer en gran medida al personal recién graduado por las posibilidades de superación que brindan, y a su vez se mantienen interesados en continuar trabajando en el centro.
- Teniendo en consideración a las políticas de sistema de trabajo existe un nivel medio de congruencia, por la presencia de malas condiciones de trabajo.

Costos Eficaces

Eficacia de los costos quiere decir que los costos de recursos humanos de la organización (salarios, beneficios y costos indirectos tales como rotación de personal y quejas) se han mantenido iguales o inferiores a los de la competencia.

En lo referido a costos eficaces la organización se ha asegurado de mantener los costos adecuados, estableciéndose los mecanismos de control para no excederse en el presupuesto asignado por la dirección de la UPR, dado que es una unidad presupuestada.

2.4.6 Consecuencias a largo plazo

Hay que precisar los términos implicados en *“Eficacia y eficiencia de la organización”*. La eficacia de la organización está referida a lo correcto del logro del objetivo fundamental, del logro de su misión o encargo social: hacer correctamente su encargo, para lo cual existe el centro. Y la eficiencia está referida a la relación entre el gasto y lo realizado, que en la medida en que sea menor significa más eficiencia, lo cual no significa eficacia. Es imprescindible, en primerísimo lugar, atender a la eficacia de la organización.

2.4.7 Auditoria y Cuadro de Mando Integral

En la Facultad no existe un expediente de control interno. En la universidad existe un grupo de auditores que están subordinados directamente al rector y estos son los que tienen los expedientes de las auditorías realizadas a las diferentes áreas de la UPR donde se recogen los resultados de todas las auditorías realizadas.

En el presente año se realizó una inspección de Plan de Prevención en la cual se comprobaron aspectos como:

1. Evaluar el cumplimiento de las medidas adoptadas en la implementación de los Lineamientos e Indicaciones del Consejo de Ministros para la prevención y el enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
2. Valorar la efectividad de las acciones de prevención y del plan como herramienta de trabajo.
3. Comprobar la implementación y aplicación práctica del Sistema de Control Interno.
4. Seguimiento a las medidas adoptadas como resultado de Visita de Intercambio y Control anterior.

Para cada una de estas inspecciones la organización se traza planes de medidas para mejorar los señalamientos realizados.

2.5 Diagnóstico a la FCE según los requisitos de la Norma Cubana 3000/2007 de Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en la Facultad de Ciencias Económicas

Constituye un reto lograr un desempeño laboral superior para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia de las organizaciones de producción y servicios para el sostenido desarrollo económico y social del país.

La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

A continuación se realiza un diagnóstico de los requisitos de la Norma Cubana 3001:2007 SGICH realizado en la Facultad de Ciencias Económicas, en este capítulo se expondrán solo los requisitos que estén con un nivel bajo o medio, dado su nivel de importancia y que constituyen los requisitos con los que es necesario seguir trabajando para darle un posterior

cumplimiento, en anexos se pondrán los resultados que arrojó el diagnóstico donde estarán los que alcanzaron un nivel alto (Ver Anexo 15). De los Anexos 16 al 19 se muestran los requisitos que alcanzaron un nivel alto.

Para realizar el diagnóstico según estas normas se utilizó la guía o modelo creado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y automatizado por el centro de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT), es necesario aclarar que esta guía para el diagnóstico está realizada fundamentalmente para empresas, ya sean de producción o de servicio, pero dado que empresa no es más que un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica, requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico. Se debe partir de una buena definición de la misión, la planificación posterior estará condicionada por dicha definición. La Universidad no es una empresa pero se relacionan de cierta forma porque también brinda un servicio, tiene clientes, interacciona con su entorno, tiene una razón de ser, una misión, una visión, una estrategia, unos objetivos y por ese motivo es que se diagnosticó la facultad por la guía antes mencionada, el diagnóstico arrojó los siguientes resultados:

2.5.1 Evaluación de Premisas

En cuanto a Orientación Estratégica:

1. En la Facultad de Ciencias Económicas está elaborada y actualizada la misión y la visión según las normas establecidas, e informados los mandos intermedios y trabajadores. Pero no se adoptan las decisiones estratégicas basadas en la misión y la visión actualizadas con el consenso de los mandos intermedios y trabajadores.
2. Ver (Anexo16)
3. En las áreas están definidas las funciones, pero no están descritas las responsabilidades de los trabajadores que aseguran la calidad del servicio y satisfacen las necesidades del cliente. En este caso la calidad del servicio es fundamentalmente la calidad en la docencia y las necesidades de los clientes, se refiere a las necesidades de los estudiantes en este caso.
4. Ver (Anexo16)
5. Ver (Anexo16)

Participación efectiva de los trabajadores

1. El nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo es medio ya que los trabajadores participan cuando son consultados, aportando iniciativas para solucionar problemas de la producción o los servicios.
2. Ver (Anexo16)
3. En cuanto a si la participación está integrada a la estrategia de la facultad el nivel es medio porque existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica, con la participación de los trabajadores, pero no incluye la toma de decisiones en la solución de los problemas ni demás asuntos que atañen a la facultad.
4. Ver (Anexo 16)
5. Ver (Anexo 16)

Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de Recursos Humanos

1. Ver (Anexo16)
2. Ver (Anexo16)
3. El responsable de la función de recursos Humanos tiene dominio acerca de la gestión tradicional de los Recursos Humanos pero no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para su gestión integrada. Goza de reconocimiento en el colectivo laboral y de dirección.

Clima laboral satisfactorio.

1. Ver (Anexo16)
2. Las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados es medio ya que existen relaciones fraternales entre los compañeros de trabajo. Se alcanza unidad entre los que laboran en departamentos, turnos, áreas, brigadas. Existen relaciones de respeto y formales entre jefes y subordinados.
3. El nivel de eficacia en cuanto a la atención al hombre es bajo porque los trabajadores consideran que es mala ya que existe desatención por las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores.

Liderazgo en la Gestión de los Recursos Humanos.

1. El estilo y método de dirección en la facultad es medio ya que el rasgo principal es la ejemplaridad y un estilo de trabajo participativo.
2. En cuanto a las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas el nivel es bajo ya que los trabajadores consideran que son limitadas por el estilo de trabajo administrativo y por funcionamiento de la organización sindical.
3. La prioridad que se le concede a la gestión de los Recursos Humanos en la facultad es medio ya que se concibe la actividad de personal, de apoyo al sistema de gestión.

Competencias Laborales

1. En cuanto a si están definidas las competencias laborales claves de la facultad, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores se puede decir que el nivel es medio porque se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña, pero no sus competencias laborales.
2. En la facultad no están definidas las competencias claves de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones creadas con este fin.
3. En la facultad de ciencias económicas no existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.

Organización del Trabajo

1. No se desarrollan estudios del trabajo en la facultad. Existe un estancamiento en la organización del trabajo.
2. En la Facultad tampoco se realiza el análisis y diseño de los puestos.
3. No se realiza la planificación de los Recursos Humanos, solamente se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades.

Selección e integración

1. El nivel de la selección del personal en la facultad es medio porque se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El departamento o área de Recursos Humanos realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba.

El papel del Comité de ingreso o el Comité de expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos.

2. La selección del personal se realiza para cubrir las plazas vacantes y de nueva creación, pero no está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial. Por tanto está en un nivel medio.
3. La facultad no posee un plan de integración del personal seleccionado. Se realizan actividades para la presentación al colectivo de los nuevos trabajadores, que no siempre éstas responden a un programa de actividades, según lo establecido. Existen dificultades con la contratación y alto índice de fluctuación.

Capacitación y desarrollo

1. En cuanto a si se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales en la facultad el nivel es medio porque se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada.
2. La calidad del proceso de capacitación en la facultad contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores en un nivel medio ya que la capacitación está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada.
3. El impacto sociolaboral de la capacitación en la facultad y los trabajadores está a un nivel medio ya que contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad.

Estimulación material y moral

1. Ver (Anexo17)
2. Teniendo en cuenta la relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia y eficacia y calidad del trabajo en la facultad el nivel es bajo porque solo tienen vinculado el ingreso a resultados de eficiencia y eficacia los trabajadores directos. Como se ha explicado anteriormente los trabajadores directos son los profesores y estos si cobran una estimulación mensual de 100 pesos si realizan trabajos en la universalización.

3. En cuanto a la estimulación moral y material el nivel es bajo porque la estimulación moral y salarial están desintegradas y cada una por separado contribuye al cumplimiento de indicadores de la facultad.

Seguridad y salud en el trabajo

Ver (Anexo18)

Evaluación del desempeño

1. El proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores en la facultad de ciencias económicas se realiza sobre las reglas definidas a todos los trabajadores excepto los dirigentes, que permite decidir la permanencia, la promoción y envío a cursos de capacitación.
2. En cuanto a los criterios que se precisan en la evaluación del desempeño de los trabajadores se puede determinar que el nivel es bajo porque sólo se mide el cumplimiento del plan de trabajo para un período de tiempo determinado y no se miden los resultados alcanzados ni el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, ni las competencias y tampoco el cumplimiento de los objetivos trazados.
3. Las acciones que realiza la facultad con la evaluación del desempeño se encuentran en un nivel medio porque se evalúan todos los trabajadores, excepto los dirigentes. La evaluación del desempeño sirve para la permanencia, promoción y envío a cursos de los trabajadores. No existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial.

Comunicación institucional

1. La política de comunicación en la facultad es limitada por lo que se encuentra en un nivel medio ya que existe una política de comunicación en la empresa que no está alineada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos.
2. Los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación en la facultad están también en un nivel medio ya que se encuentran definidos algunos, otros o se aplican operativamente o no están definidos. Los tipos de información no están alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos.
3. En cuanto a si están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de masas el nivel es medio ya que están precisadas para todos los trabajadores aunque solo se controla a los cargos directivos. Las

organizaciones políticas y de masas están incorporadas pero no participan planificadamente del proceso.

Autocontrol

Ver (Anexo 19)

2.6 Resumen de los principales problemas detectados con el diagnóstico. (Ver Anexo # 20)

A continuación se reflejan una serie de problemas detectados en la Facultad de Ciencias Económicas a través del diagnóstico realizado a lo largo de este capítulo mediante el Modelo DPC y la aplicación de varias encuestas, el diagnóstico de los requisitos de la Norma Cubana 3001:2007, todas las visitas realizadas a la Facultad y las entrevistas hechas a profesores, dirigentes y personal involucrado en el proceso de Postgrado. Todos estos problemas repercuten en que en la Facultad existan deficiencias en la Gestión de los Recursos Humanos.

En la Facultad existen deficientes condiciones de trabajo que imposibilitan que los trabajadores se sientan a gusto en la organización:

- ✓ Existe poca ventilación en los locales de trabajo, muchos locales no cuentan con aires acondicionados y en algunos se encuentran rotos.
- ✓ En la Facultad existe poca higiene de los locales y baños. Esto es debido a la calidad en el servicio de limpieza que existe en la Facultad y en la UPR en general.
- ✓ Los profesores no cuentan con los medios necesarios para impartir las actividades docentes. Las computadoras con que cuentan los profesores la mayoría se encuentran en mal estado técnico, debido a que muchas veces son computadoras con muchos años de explotación.
- ✓ No todos los profesores de la Facultad cuentan con una computadora por lo que muchas veces las computadoras son para más de una persona.
- ✓ Los profesores no cuentan con los medios de trabajo para la realización de las actividades docentes. Falta de plumones, borradores, lápices, lapiceros. Hojas, etc.....

Después de realizar el diagnóstico de los requisitos de la Norma Cubana 3001:2007 se encontraron dificultades que influyen en que exista una deficiente Gestión del capital humano.

Uno de los principales problemas es que existen inadecuados procesos de selección, análisis y diseños de puestos de trabajo ya que en la Facultad:

- ✓ No se encuentra creado un Comité de competencias.
- ✓ No se encuentran definidas las competencias de la organización.
- ✓ No están definidas las competencias de los procesos o actividades principales.
- ✓ No se encuentran definidas las competencias, ni los perfiles de competencias para los cargos o puestos de trabajo.
- ✓ Como no están establecidas las competencias no son utilizadas en el proceso de selección de los trabajadores que ingresan a la Facultad.

Existe una deficiente organización del trabajo y del proceso de postgrado debido a que:

- ✓ No existe un procedimiento para realizar el trabajo y desarrollar el proceso de Postgrado.
- ✓ No existe una norma de trabajo o sea no se conoce las horas que debe dedicar un profesor según su categoría en realizar las actividades docentes.
- ✓ No existe una descripción detallada de los procesos claves de la Facultad.

Conclusiones Parciales:

En este capítulo se realizó un diagnóstico de la situación actual de la facultad objeto de estudio. A través del modelo DPC – GRH de Cuesta y la norma cubana 3001 / 2007 Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.

Capítulo 3. Propuesta de procedimiento para la organización del trabajo del proceso de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas

A través del diagnóstico realizado en el capítulo anterior a la Facultad de Ciencias Económicas de la UPR mediante el Modelo DPC y la Norma Cubana 3001:2007, se detecta que existe una mala organización del trabajo asociado al proceso de postgrado de esta Facultad, debido a que no existe un procedimiento para llevar a cabo el mismo y además existe un desconocimiento de los formatos e instrucciones que se deben utilizar para llevar a cabo este proceso.

En el proceso de postgrado además de los estudiantes intervienen los profesores que son los encargados de impartir la docencia para que llegue con calidad a los educandos. El profesor que imparte docencia en postgrado debe tener maestría pedagógica y debe ser capaz de mantener una ética que le permita trabajar con profesionales. En la Facultad de Ciencias Económicas no están establecidas las competencias que debe tener un profesor para impartir docencia de postgrado, ni tampoco está diseñado el perfil de competencias para este cargo es por eso que en este capítulo se determinarán las competencias para el profesor de postgrado mediante el Método Delphi y se realizará el perfil de cargo por competencias para este puesto de trabajo.

3.1 Aplicación del método Delphi para la obtención de competencias para el profesor de postgrado

El análisis, descripción y diseño de puestos o cargos de trabajo es una actividad clave de la GRH, que tiene su expresión en documentos conocidos como calificadores o descriptores de puestos o cargos de trabajo, o también denominados perfiles de cargo o profesiogramas.

Cada puesto de trabajo dentro de la organización debe poseer los perfiles de cargo por competencias para lograr una buena selección del personal que ocupará esos puestos o cargos.

Una adecuada selección del personal le permite a la organización contar con el personal capacitado y que cumpla todo los requisitos para un desempeño exitoso en su puesto y ayude a elevar el rendimiento de su trabajo.

Para impartir la docencia de postgrado se necesita personal capacitado, con conocimientos de técnicas pedagógicas y un profundo conocimiento sobre los temas a impartir, debe ser un personal de experiencia.

A continuación se aplicará el Método de experto para determinar las principales competencias que debe tener un profesor para impartir docencia de postgrado y a partir de las principales competencias se determinó el perfil de cargo para este puesto de trabajo.

Se seleccionaron 7 expertos teniendo en cuenta el criterio de los trabajadores que más conocen sobre el trabajo docente de postgrado y que tienen al menos algún conocimiento acerca del tema. Es necesario aclarar que los expertos seleccionados no son solo profesores de la Facultad de Ciencias Económicas sino que forman parte de diferentes áreas de la Universidad pero que imparten docencia de postgrado en la facultad estudiada.

Primeramente se les explicó a los expertos la importancia y los objetivos del trabajo así como el modo de proceder en el método de expertos.

Primera Ronda: se les preguntó a los expertos cuáles ellos consideraban que debían ser las competencias de un profesor que imparte postgrado, eliminando repeticiones o similitudes para conformar la tabla 3.1.1.

Las competencias listadas son:

- C1:** Amplio conocimiento de la materia que imparte.
- C2:** Capacidad de integrar conocimientos de otras disciplinas.
- C3:** Conocimiento de la realidad práctica en el área del conocimiento que imparte.
- C4:** Dominio de algún otro idioma preferentemente el inglés.
- C5:** Dominio de las TIC.
- C6:** Experiencia en la docencia.
- C7:** Buena presencia.
- C8:** Conocimiento del trabajo en grupo.
- C9:** Habilidades en comunicación.
- C10:** Habilidades didácticas y pedagógicas.

Tabla 3.1.1: Matriz de competencias expresadas por los expertos. Fuente: Elaboración propia

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
C1	X	X	X	X	X	X	X
C2	X	X		X		X	
C3	X	X	X	X	X	X	X
C4		X	X		X		X
C5		X	X		X	X	X
C6	X					X	
C7	X			X	X	X	
C8				X	X	X	X
C9			X	X			X
C10	X	X	X	X		X	X

X: Competencia relacionada por el experto.

Segunda Ronda: la matriz anterior se le muestra a los expertos para que reflejen en una segunda tabla el criterio de cada uno en cuanto a si consideran que dichas competencias deben aparecer reflejadas en el perfil o no o sea cuales son las competencias que él considera que debe tener el profesor que imparte docencia de postgrado. Una vez recogida las respuestas de los expertos, se determinó el nivel de concordancia a través de la expresión $Cc = (1 - Vn/Vt) * 100$. Los resultados se muestran en la tabla 3.1. 2.

Tabla 3.1.2: Matriz de competencia con nivel de concordancia. Fuente: Elaboración propia.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc (%)
C1								100
C2								100
C3								100
C4								100
C5								100
C6			N				N	80
C7								100
C8								100
C9								100
C10								100

N: Competencia con la que no está de acuerdo el experto

Como se puede apreciar todas las competencias tienen un nivel de concordancia $Cc > 60\%$, las que se consideran aceptables ya que existe concordancia entre los expertos, por lo que

puede apreciarse que no se elimina ninguna competencia quedando todas como las competencias que debe poseer un profesor de postgrado.

Tercera Ronda: con las competencias anteriores se les orientó a los expertos ponderarlas atendiendo a su importancia, dándole el valor 1 a la más importante, 2 a la que sigue y así sucesivamente hasta llegar a 10 que sería la menos importante, no pudiendo dárseles la misma ponderación a dos competencias.

Luego se realiza la sumatoria de las ponderaciones obteniéndose R_j y se determina el nivel de concordancia de los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall W. El resultado de esta ronda se muestra en la tabla 3.1.3.

Tabla 3.1.3: Ponderaciones de los expertos. Fuente: Elaboración propia.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	R_j	$R_j - \sum R_j / N$	$(R_j - \sum R_j / N)^2$
C1	1	1	1	1	1	1	1	7	-31.5	992.25
C2	2	3	6	4	5	3	3	26	-12.5	156.25
C3	3	2	5	3	4	2	4	23	-15.5	240.25
C4	10	7	9	9	9	10	9	63	24.5	600.25
C5	5	8	8	10	8	9	8	56	17.5	306.25
C6	4	5	2	6	7	4	5	33	-5.5	30.25
C7	9	10	7	8	10	8	10	62	23.5	552.25
C8	8	9	10	5	6	7	7	52	13.5	182.25
C9	7	4	4	2	2	6	2	27	-11.5	132.25
C10	6	6	3	7	3	5	6	36	-2.5	6.25
\sum								385		3198.5

$$K=7 \quad N=10 \quad \sum R_j/N = 385/10 = 38.5$$

$$W = \frac{(R_j - \sum R_j / N)^2}{1/12 K^2 (N^3 - N)} = \frac{3198.5}{1/12 * 49 * 990} = 0.79$$

Como $W=0.79$ que se acerca significativamente a 1 y está alejado de cero se concluye que hay concordancia entre los expertos y se procede a enumerar las competencias donde la más importante es la de menor R_j y la menos importante la de mayor R_j , quedando las competencias para el puesto de trabajo del profesor de postgrado como se muestra en la tabla 3.1.4.

Tabla 3.1.4: Orden de importancia de las competencias. Fuente: Elaboración propia

Competencias	Rj	Orden de importancia
C1	7	1
C3	23	2
C2	26	3
C9	27	4
C6	33	5
C10	36	6
C8	52	7
C5	56	8
C7	62	9
C4	63	10

De lo anterior queda evidenciado el orden dado a las competencias por los expertos a partir del criterio de Rj, siendo la de menor Rj la primera competencia y la última competencia es la de mayor Rj, aunque no por ello significa que esta última competencia carece de importancia ya que todas las competencias determinadas para este puesto son significativas para obtener un desempeño óptimo en el puesto de trabajo.

No resulta necesario acudir a otra ronda puesto que hay un adecuado nivel de consenso entre los expertos como quedó demostrado a través del coeficiente de Kendall.

Se utilizó el criterio $R_j \leq R_j$ media para determinar las principales competencias o las más importantes, análisis que se observa en la tabla 3.1.5.

Tabla 3.1.5. Determinación de las principales competencias. Fuente: Elaboración propia.

Competencias por orden de prioridad	Rj		Rj media	Principales Competencias
C1	7	<	38.5	X
C3	23	<	38.5	X
C2	26	<	38.5	X
C9	27	<	38.5	X
C6	33	<	38.5	X
C10	36	<	38.5	X
C8	52	>	38.5	----
C5	56	>	38.5	----
C7	62	>	38.5	----
C4	63	>	38.5	----

Queda demostrado con esta tabla que las principales competencias para el profesor de postgrado son:

1. Amplio conocimiento de la materia que imparte.
2. Conocimiento de la realidad práctica en el área del conocimiento que imparte.

3. Capacidad de integrar conocimientos de otras disciplinas.
4. Habilidades en comunicación.
5. Experiencia en la docencia.
6. Habilidades didácticas y pedagógicas.

Luego se definieron las pautas de conducta o dimensiones de cada competencia, quedando elaborados los Perfiles de Competencias para el profesor de postgrado (anexo21).

3.2 Recomendaciones para la implementación de los requisitos de la NC: 3001/2207 en la Facultad de Ciencias Económicas

En el capítulo anterior a través del diagnóstico de la Norma Cubana 3001:2007 se pudo observar que en la Facultad de Ciencias Económicas se están presentando los problemas más críticos en los requisitos relacionados con organización del trabajo, competencias laborales, selección e integración, estimulación material y moral y evaluación del desempeño. Solamente 2 de los requisitos se cumplen por completo que son autocontrol y seguridad y salud del trabajo.

Debido a eso en este epígrafe se relacionan un conjunto de recomendaciones para lograr la implementación de los requisitos de la Norma Cubana 3001/2007 en la Facultad.

A continuación se recomendará cómo realizar o llevar a cabo los requisitos que no se cumplen, se relacionará el requisito y seguidamente como debe actuar la facultad o los pasos que debe seguir para darle cumplimiento a cada uno de ellos.

Primeramente es necesario destacar que la adopción de la decisión acerca del diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (en lo adelante SGICH), debe ser una decisión de la alta dirección y debe formar parte de la estrategia de la Universidad y, por tanto va a incidir en todas las áreas y actividades que la integran y posibilitará el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma. La facultad debe contar con una unidad estructural que atienda directamente todo lo relacionado con el SGICH. Un miembro de la alta dirección debe dirigir dicha unidad, estar designado y poseer la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

En su implementación y aplicación participarán activamente los trabajadores y su organización sindical en correspondencia con la legislación laboral vigente.

La numeración que presentan los requisitos generales son los que se reflejan en la norma.

4.1 Requisitos Generales

Ü Una vez tomada por la alta dirección la decisión de la implantación y desarrollo del SGICH en la facultad, ella debe definir la política, trazar las líneas de acción y marca las pautas para alcanzar los objetivos y metas en materia de gestión integrada de capital humano.

Los pasos a seguir por la alta dirección son:

- Diagnóstico inicial.
- Planificación.
- Desarrollo de la fase de documentación: recopilar toda la información y redactar la documentación (política, objetivos, manual, procedimientos, etc.)
- Desarrollo de la fase de implantación.
- Desarrollo de la fase de certificación.

Ü La alta dirección deberá definir la política de gestión del capital humano de la facultad en la que se exprese el compromiso y la forma de actuación de esta para llevar a cabo la gestión de su capital humano, así como su integración con la estrategia de la misma. Esta política se deberá discutir y aprobar por la alta dirección, se deberá comunicar y divulgar a los trabajadores y se recogerá en un documento.

Ü A partir de la política de Gestión Integrada de Capital Humano (GICH) aprobada y de la estrategia se definen los objetivos específicos para la GICH, los cuales constituyen la guía para desarrollar el trabajo de la facultad en esta actividad.

Estos objetivos deben estar aprobados por la alta dirección, así como discutidos con los directivos, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH; tiene que ser medibles y alcanzables, y se recogen en un documento.

Ü El Manual de Gestión de Capital Humano constituye el documento principal de referencia para el trabajo con el SGICH. El manual debe recoger como elementos fundamentales:

1. La política de la facultad para la gestión integrada de capital humano.
2. Los objetivos específicos para la gestión integrada de capital humano.
3. Descripción de los procesos que conforman el SGICH de la facultad.
4. Las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas y cargos que intervienen en el SGICH.
5. Los procedimientos para la realización de cada uno de los procesos y actividades del SGICH.

6. Los procedimientos que establecen cómo realizar el control de la documentación, el control de los registros, las auditorías internas del sistema, el control de las no conformidades detectadas y la ejecución de acciones preventivas y correctivas para evitar y eliminar no conformidades.

ü Es importante tener en cuenta que un procedimiento documentado recoge la forma específica de llevar a cabo una actividad, por lo que debe describir qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia (registro) de haber realizado dicha actividad. Un procedimiento documentado debe tener en cuenta una serie de apartados: portada general, cabecera, apartado objeto, apartado alcance, apartado referencias, apartado definiciones, apartado principal, apartado responsabilidades y los registros.

Cuando la norma se refiere a un procedimiento documentado obligatorio, quiere decir que se exige a la facultad la existencia con carácter obligatorio de ellos, independientemente de la presencia de otros procedimientos. Para la implementación del SGICH son procedimientos documentados obligatorios los siguientes:

- El control de la documentación.
- El control de los registros.
- Las auditorías internas.
- El control de la no conformidad.
- Las acciones correctivas.
- Las acciones preventivas.
- La identificación, validación y certificación de las competencias.
- Los análisis de los resultados de los estudios del trabajo y su implementación.
- La selección de los trabajadores.
- La planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.
- La evaluación del desempeño.
- El autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano

Además una organización puede emplear, además, tantos procedimientos documentados como crea conveniente para asegurar un adecuado control, realización y planificación de sus actividades y procesos relacionados con la gestión integrada de capital humano, pero estos seis son los imprescindibles.

ü La facultad debe realizar, sistemáticamente, una revisión de la aplicación del SGICH implementado con el objetivo de la mejora continua de este.

Al finalizar el proceso de implantación se debe realizar una auditoria interna para comprobar que todo está realizándose según lo previsto y detectar los posibles fallos, desviaciones y no conformidades. La facultad debe realizar sistemáticamente auditorías internas.

ü La alta dirección debe velar por la existencia de un clima laboral satisfactorio. La existencia de un clima laboral satisfactorio presupone tener en cuenta algunos de los indicadores más importantes que interactúan, que influyen en el comportamiento individual y colectivo, y que es necesario atender y gestionar, como son:

- Factores motivacionales y de satisfacción laboral. Estímulos morales y materiales. Actividades culturales y deportivas.
- Factores físicos-ambientales. Mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo y de seguridad y salud en el trabajo.
- Factores psicosociales y organizativos. Comunicación institucional, participación de los trabajadores en la vida de la organización.
- Acceso a la capacitación y desarrollo.

4.2 Requisitos vinculados a las competencias laborales

ü La alta dirección de la facultad para atender todo el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias de los diferentes niveles, debe designar a uno de sus miembros para presidir el Comité de Competencias de la organización.

El Comité de Competencias estará integrado por:

- Miembro de la alta dirección (Presidente).
- Directivos de la organización.
- Trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro, que laboran en los procesos de las actividades principales y en los cargos donde se van a identificar, validar y certificar las competencias.

ü La facultad debe elaborar un procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de las competencias. Este procedimiento describirá la forma en que se va a llevar a cabo todo el proceso de identificación de las competencias en los diferentes niveles establecidos, precisando entre otros aspectos:

- Las herramientas y métodos que se utilizan en el proceso de identificación de las competencias.
- Las responsabilidades de quienes intervienen en el proceso.

- Cómo se lleva a cabo el proceso.
 - Cómo se registran los resultados y se presentan para su aprobación
- Ü Una vez que se realice el proceso de identificación de las competencias para los diferentes niveles, siguiendo el procedimiento establecido, se procede al análisis y aprobación por la facultad de las competencias identificadas. De este proceso quedan validadas y aprobadas por la alta dirección y recogidas en un solo documento:

- Las competencias distintivas de la facultad, aplicables a sus trabajadores.
- Las competencias de los procesos de las actividades principales de la facultad aplicables a los trabajadores que laboran en estos procesos.
- Las competencias de los cargos que se utilizan para los procesos de las actividades principales, que se reflejan en los perfiles de competencias elaboradas para dichos cargos y que son aplicables a los trabajadores que los ocupan.

Ü A partir del documento donde se recogen las competencias para los diferentes niveles, que deberá aprobar la alta dirección de la facultad, se procederá a la validación de las competencias lo que significa que las identificadas para los diferentes niveles se describen en un procedimiento común, se formalizan o reconocen oficialmente y se convierten en una referencia para el trabajo de la gestión integrada de capital humano de la facultad.

En este mismo procedimiento se define la forma en que se va a llevar a cabo en la facultad, la comprobación de que los trabajadores poseen y han demostrado las competencias identificadas y aprobadas para los diferentes niveles, así como la certificación de las competencias como resultado final de este proceso.

4.3 Requisitos vinculados a la organización del trabajo

Ü Las premisas que deberán tenerse en cuenta para la realización de los estudios del trabajo son:

- Identificación del usuario o cliente, según corresponda.
- Definición de los atributos del servicio, información o conocimiento, de valor agregado, que exige el usuario o cliente.
- Precisión de los procesos que respaldan dichos atributos.
- Definición de los sistemas de organización que respaldan los procesos.

Ü El estudio del trabajo debe basarse en los principios siguientes:

- Integralidad, al considerar todos los recursos materiales, financieros y el capital humano, considerando el flujo logístico.

- Sistemática, al promover permanentemente la búsqueda de las reservas de productividad o rendimiento y la elevación de la eficiencia de los procesos de trabajo.
- Participación de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control.

Ü Las técnicas de estudio de tiempos, que pueden utilizarse para desarrollar los estudios del trabajo son:

- Muestreos del trabajo.
- Observación continua (fotografía detallada) individual o colectiva.
- Cronometrajes de operaciones o elementos.
- Estimaciones analíticas o comparativas.
- Normativas de tiempos-tipos predeterminadas.

Para la realización del estudio del trabajo, en la definición del problema y que describen el trabajo tal y como se efectúa en la actualidad, se pueden aplicar, entre otras, las técnicas siguientes: entrevistas, encuestas, método de expertos, técnicas de trabajo en grupo, fotografía continua, muestreo de trabajo, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, modelación de clientes, modelación de procesos, análisis del valor del proceso.

En el análisis del problema se pueden aplicar, entre otras, las técnicas siguientes:

- Mapas relacionales.
- Mapas de procesos.
- Diagramas de análisis del proceso (OTIDA y OPERIN).
- Diagrama de recorrido.
- Diagrama de coordinación.
- Diagrama de análisis de operación (BIMANUAL).
- Fotografía continua.
- Técnicas matemáticas y de balance de cargas y capacidades.
- Técnicas de seguridad e higiene ocupacional.
- Todas las técnicas empleadas en la fase anterior

Ü Cuando en la Facultad se realice un estudio del trabajo es imprescindible la participación de los trabajadores, de manera que su contribución al diseño y rediseño de los cargos y los procesos, les permitirá asimilar mejor los cambios y compartir la responsabilidad.

4.3 Requisitos vinculados a la selección e integración

Ü La facultad debe establecer un registro donde se controlen los datos fundamentales de los candidatos que demuestran interés por ingresar en ella, entre los que se encuentran los siguientes:

- Nombre y Apellidos.
- Número de identidad permanente.
- Ubicación laboral actual.
- Dirección particular.
- Cargo que tiene interés en ocupar.
- Calificación formal que posee.
- Experiencia laboral en el cargo que tiene interés en ocupar.
- Forma en que se puede localizar.

Ü La facultad debe elaborar un procedimiento documentado donde se establezca como debe ser la realización del proceso de selección de los trabajadores de forma que su aplicación les permita elegir entre el conjunto de candidatos para un cargo que ya existe o de nueva creación, al más idóneo o más competente para desempeñarlo en correspondencia con el perfil de competencias elaborado para el cargo, así como con las competencias distintivas de la facultad y de los procesos de las actividades principales. Este procedimiento tiene que establecer:

- Cómo realizar la recopilación de la información de la calificación formal y las competencias requeridas para los diferentes cargos de los procesos de las actividades principales.
- Cuáles son los criterios de selección que aplican a los aspirantes o candidatos a ingresar en la facultad.
- Cuáles son las técnicas, métodos y herramientas que se utilizan por la facultad para evaluar y seleccionar entre los aspirantes o candidatos a aquellos que se incorporan a la misma.
- Cómo se le brinda a los aspirantes o candidatos la información sobre el cargo que aspiran a ocupar.
- Cómo se recopila y obtiene toda la información necesaria por la facultad para procesar y analizar a los aspirantes o candidatos que están interesados en ocupar determinado cargo.
- Cómo se realizarán las pruebas de aptitud física y psicológica a los aspirantes o candidatos.

- Cómo se realiza la información de la aceptación o no para integrarse a la facultad a los aspirantes o candidatos.

Ü La facultad deberá tener elaborado y aprobado en un documento el programa para llevar a cabo la acogida laboral de los nuevos trabajadores, que se incorporan a ella como resultado del proceso de selección realizado.

4.4 Requisitos vinculados a la estimulación moral y material de los trabajadores

La alta dirección es la máxima responsable de la aplicación, evaluación y control de los sistemas de pago, así como de los resultados que se obtengan y debe rendir cuenta periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores.

La alta dirección de conjunto con la organización sindical, elabora el reglamento del sistema de pago y desarrolla seminarios para funcionarios y dirigentes sindicales, a los efectos de prepararlos para su aplicación, una vez aprobado por el nivel correspondiente.

Ü El reglamento contiene, entre otros, los elementos siguientes:

- La definición de los resultados a alcanzar.
- Los indicadores formadores y condicionantes (generales y específicos).
- Los trabajadores comprendidos en el sistema de pago, por categoría ocupacional y área de trabajo.
- Distribución del salario formado.
- Las penalizaciones.
- El período de tiempo en que se evalúa.
- El procedimiento para su aplicación.

La alta dirección garantiza la participación de los trabajadores y su organización sindical, desde la etapa de elaboración y presentación de la propuesta del sistema de pago por rendimiento, hasta su implantación, control y su evaluación mensual.

Ü La estimulación moral constituye un importante elemento de trabajo para la gestión de la alta dirección, por su incidencia en el comportamiento y satisfacción de los trabajadores en relación con su trabajo y organización, y debe basarse en los principios siguientes:

- La estimulación moral se integra con la estimulación material y constituyen un sistema armónico.
- Se aplica oportunamente, es decir, en el momento adecuado para que surta el efecto deseado.
- Es sistemática, por lo que se aplica de forma permanente en todas las organizaciones.

- Es consecuente el estímulo que se otorga con los hechos que le dieron lugar.
- Logra una efectiva participación de los trabajadores en la elaboración del programa de acciones.

Para la elaboración del programa de acciones de estimulación moral se selecciona un equipo de trabajo integrado por funcionarios de la facultad y otros trabajadores para realizar un diagnóstico de la situación existente. A partir de los resultados del diagnóstico, se elabora un programa de acciones de estimulación moral, que se integre con la estimulación material y potencie las motivaciones de los trabajadores.

Las formas que pueden utilizarse para concretar los reconocimientos son:

- Entrega de cartas o diplomas.
- Condecoraciones y distinciones.
- Otorgamiento de categorías acreditativas.
- Fotos en los murales del centro de trabajo.
- Escritos en boletines, revistas y otros medios en que se destaquen las labores realizadas.
- Menciones en los medios de comunicación propia de la facultad.
- Reconocimiento ante el colectivo laboral.
- Inclusión de los trabajadores destacados en los órganos de dirección colectiva.
- Participación de trabajadores destacados, con reconocido prestigio y autoridad, en comisiones de expertos para el análisis y solución de determinados problemas.
- Designación de trabajadores destacados para representar a su organismo en eventos nacionales e internacionales.
- Selección de trabajadores para cursos nacionales e internacionales.
- Reuniones con las organizaciones del área de residencia del trabajador en presencia de su familia.
- Reuniones en los centros de estudios de los hijos y nietos de los trabajadores.
- El reconocimiento inmediato y oportuno ante cualquier hecho relevante o destacado.

La evaluación de los resultados que la facultad alcanza con la estimulación moral de los trabajadores, se realiza en coordinación con la organización sindical correspondiente, al menos una vez por semestre, y debe incluir el análisis del cumplimiento del programa de acciones. Para ello pueden aplicarse técnicas como: encuestas, entrevistas, análisis de

grupo y otras dirigidas a consolidar el criterio del colectivo del centro. Debe analizarse su impacto en el comportamiento del clima laboral de la Universidad.

4.5 Requisitos vinculados a la evaluación del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño se organiza de acuerdo con las características técnico-organizativas de la facultad.

Ü La alta dirección tiene que designar oficialmente a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño, así como define las etapas y acciones para el desarrollo y el control de este proceso para lo cual debe tener en cuenta las siguientes etapas:

- Planificación: Definición de objetivos y de los trabajadores según las categorías, calendario, indicadores, señalamientos anteriores, técnicas a emplear, tratamiento a las reclamaciones, entre otros.
- Aseguramiento: Inscripción en el convenio colectivo de trabajo de los acuerdos adoptados con la organización sindical al respecto y ejecución del plan de información a dirigentes y trabajadores sobre los objetivos, alcance y metodología del proceso de evaluación, así como la capacitación de los evaluadores.
- Aplicación: Consiste en la recogida de la opinión de los compañeros del área sobre el evaluado y del jefe inmediato superior, y el análisis de los resultados con el trabajador evaluado. Podrán recogerse también opiniones de los usuarios. Se define la información del documento final de la evaluación y a quién se le entrega, y el procedimiento de atención a las apelaciones, el cual no excede el nivel inmediato superior al del jefe que lo evaluó.
- Desarrollo: Se realiza la comunicación de los resultados de la evaluación, incluyendo las actividades formativas producto de las necesidades de capacitación, las acciones de promoción, la ratificación o revocación de la idoneidad.

Ü La facultad tiene que tener elaborado y aprobado por la alta dirección un procedimiento documentado donde se precise:

- Los objetivos y principios de la evaluación del desempeño.
- La ejecución del proceso, donde debe precisarse el alcance y la forma de realización de cada una de las etapas previstas por este proceso.

- Los indicadores generales fundamentales y los específicos para la facultad que se tendrán en cuenta para realizar la evaluación del desempeño. Estos indicadores deben estar aprobados por la alta dirección de común acuerdo con la organización sindical y estar reflejados en el Convenio Colectivo de Trabajo.
- La forma en que se registrarán y certificarán los resultados finales de la evaluación y el contenido de este registro.
- Cómo se archivan y controlan los registros y certificados relacionados con la evaluación.
- Cómo proceder en los casos que no están de acuerdo con la evaluación otorgada.

La alta dirección tiene que garantizar que todos los trabajadores conozcan de forma general el procedimiento que utilizará la facultad para realizar la evaluación del desempeño así como los indicadores que se toman en consideración para realizar la misma. Tienen que existir evidencias de la información a los trabajadores sobre este proceso.

4.6 Requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos

ü La facultad propiciará a través de todos los medios y vías que los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH, obtengan o posean las competencias requeridas para ejercer sus funciones y para ello planificará las acciones necesarias en los planes de capacitación y desarrollo, individuales y colectivos.

3.3 Matriz DAFO a la actividad de postgrado en la Facultad de Ciencias Económicas.

Para saber que camino tomar cuando de estrategias se trata, se necesita antes, analizar la Facultad, conocer el entorno que la rodea y luego actuar resolviendo los problemas con el objetivo de llevar un ritmo saludable o en mejor de los casos, liderar frente a la competencia. Con este sentido se buscan los lineamientos estratégicos para dar solución a los problemas presentes en el proceso de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, utilizándose la técnica de la Matriz DAFO, donde como primera tarea se definieron Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del proceso.

El análisis de la matriz DAFO permite caracterizar la situación de la actividad de postgrado en la Facultad de Ciencias Económicas en su entorno (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **Fortalezas**, **Oportunidades**, **Debilidades** y **Amenazas**. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos

factores no controlables: oportunidades y amenazas. Teniendo en cuenta la situación de la actividad de postgrado en la facultad se identificaron las **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas que a continuación se mencionan:

Debilidades:

D1: Dificultades con la conectividad que impide diseñar cursos no presenciales y ni siquiera un permanente y eficiente sistema de acompañamiento virtual de materiales, consultas y orientaciones a los impartidos presencialmente.

D2: Falta de identificación en la UPR de las necesidades de superación postgraduada por especialidad y territorios.

D3: No contar con la infraestructura requerida.

D4: No tener resultados más visibles en ciencias gerenciales, ambientales y cooperativismo.

D5: La participación en las actividades del plan de superación profesional es insuficiente.

D6: Es insuficiente la cantidad de publicaciones en revistas referadas en bases de dato internacional.

D7: Son insuficientes los resultados con impacto en las prioridades.

D8: Aun no se logra consolidar la cultura de trabajo por proyectos a ciclo cerrado.

D9: Existen dificultades con la medición de los impactos derivados de la introducción de resultados.

Amenazas:

A1: Ofertas de capacitación ramales.

A2: Incapacidad de los directivos de priorizar acciones de capacitación en las entidades.

A3: No tener resultados de investigación relevantes que hagan creíble la calidad del postgrado al nivel que hoy se exige en el mundo.

A4: Estado de la conectividad (servicio de internet) para acceder a la información científica.

A5: Creciente aumento de la competencia entre las instituciones de Educación Superior para ofrecer educación postgraduada.

A6: Aumento del número de programas de postgrado acreditados por la JAN (Junta de Acreditación Nacional del MES)

A7: Éxodo de profesores con grado de doctor en ciencias específicas hacia otros sectores de la economía por considerarlos más atractivos.

Fortalezas:

F1: Claustro calificado con un elevado porciento de doctores con investigaciones concluidas.

F2: Estables relaciones con los organismos que permiten conocer las verdaderas necesidades de superación de los especialistas del territorio.

F3: Vinculo permanente con las estrategias de desarrollo del Estado Cubano que permite identificar por el claustro que ofertas de superación ofrecer para los intereses a mediano y largo plazo.

F4: Ciencias Forestales.

F5: Ciencias Geológicas.

F6: Consolidación del trabajo por proyectos.

F7: Preparación para asumir la generalización de los resultados.

Oportunidades:

O1: Acciones de capacitación indicadas por el estado cubano para directivos en Administración de gestión pública y el de entidades presupuestadas.

O2: Existencia de la red de centros universitarios municipales con especialistas que pueden diseñar, impartir o coordinar cursos en los municipios.

O3: Experiencias en Proyectos de Desarrollo Local en varios municipios de la provincia. (Los Palacios, Consolación del Sur, La Palma).

O4: Nuevas formas de trabajo con cursos de postgrado a cuenta propistas universitarios sobre economía.

O5: La casi exclusividad en ciencias forestales y geológicas.

O6: Incremento de la demanda de programas de postgrado nacional e internacional.

O7: Atención e interés por parte de la dirección del país hacia el perfeccionamiento de la formación postgraduada.

O8: Aumento de la colaboración internacional.

Luego, se ponderó en una escala de 0 a 3: (0- no guarda relación, 1- Mal, 2- Regular, 3- Bien)

Ambiente interno		Ambiente externo																	
		Oportunidades									Amenazas								
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7		
Fortalezas	F1	3	0	3	0	0	3	0	2	11	0	0	3	0	2	1	0	6	17
	F2	0	3	2	1	3	3	2	0	14	2	1	0	0	3	0	0	6	20
	F3	3	3	2	2	0	2	3	0	15	1	2	2	0	0	1	0	6	21
	F4	1	1	2	0	3	3	1	2	13	0	0	3	0	3	0	0	6	19
	F5	1	1	2	0	3	3	1	2	13	0	0	3	0	3	0	0	6	19
	F6	0	1	3	1	3	1	0	2	11	0	0	3	1	1	0	1	6	17
	F7	3	2	1	3	0	2	0	1	12	0	2	3	2	3	3	2	15	27
		11	11	15	7	12	17	7	9	89	3	5	17	3	15	5	3	51	140
Debilidades	D1	1	2	0	2	0	3	1	2	11	0	0	2	3	2	0	2	9	20
	D2	1	3	3	3	1	0	2	0	13	2	0	0	1	3	2	1	9	22
	D3	2	1	1	0	2	1	2	3	12	1	0	2	3	2	2	2	12	24
	D4	0	1	3	2	0	3	1	3	13	0	1	3	2	3	2	1	12	25
	D5	1	2	2	3	2	3	0	1	14	1	1	2	1	3	2	1	11	25
	D6	0	2	3	0	3	2	1	2	13	0	1	3	3	2	2	0	11	24
	D7	2	2	3	1	2	0	0	2	12	0	0	2	2	2	2	1	9	21
	D8	0	2	3	1	0	0	0	0	6	0	0	3	2	3	1	0	9	15
	D9	0	2	2	0	2	0	0	1	7	0	0	2	0	2	0	1	5	12
		7	17	20	12	12	12	7	14	101	4	3	19	17	22	13	9	87	188
		18	28	35	19	24	29	14	23	190	7	8	36	20	37	18	12	138	328

Fuente: Elaboración Propia

Analizando la matriz DAFO se observa que en la relación fortalezas/oportunidades y debilidades/oportunidades es donde la matriz alcanza los valores totales máximos que se obtuvieron del resultado de la ponderación, esto indica que se debe trabajar en estas relaciones.

Se puede decir entonces que en el proceso de postgrado es necesario tratar de reducir al mínimo las debilidades para aprovechar al máximo las oportunidades y, los problemas que presenta el proceso son en su mayoría del tipo organizacional, la Facultad hasta el momento no tiene un adversario que le impida aprovechar las demandas de sus clientes y esto constituye una ventaja.

Para llegar a graficar los elementos de la matriz DAFO se cuantificó, en orden decreciente cada una de las Debilidades, Fortalezas, Amenazas, y Oportunidades. Para dicho análisis cuantitativo se les asignaron valores de 5-1 a los elementos dentro de cada categoría, donde la máxima calificación la obtenían los que realmente eran significativos dentro de las mismas.

Las calificaciones asignadas son las siguientes:

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
D1: 2	A1: 3	F1: 5	O1: 4
D2: 5	A2: 5	F2: 3	O2: 2
D3: 3	A3: 5	F3: 4	O3: 3
D4: 5	A4: 4	F4: 5	O4: 4
D5: 4	A5: 5	F5: 5	O5: 5
D6: 5	A6: 3	F6: 2	O6: 5
D7: 4	A7: 2	F7: 1	O7: 3
D8: 1	-	-	O8: 5
D9: 3	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia.

Con tales elementos se hallaron los factores resultantes (Fr) a cada categoría empleando la formula siguiente.

$$Fr_T = \sum_{n=1}^5 G_n C_n$$

Donde

Fr_T - Factor resultante por categoría

G_n - Grupo de valores (n=1 a 5)

C_n - Cantidad de cualidades que obtuvieron (**n**) puntuación

Se obtuvieron los resultados siguientes:

§ Debilidades: 32

§ Amenazas: 23

§ Fortalezas: 25

§ Oportunidades: 31

Para determinar el punto en la gráfica donde se encuentra actualmente el proceso de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas se procedió, entonces, a sumar Amenazas y Oportunidades (eje x) y Debilidades y Fortalezas (eje y), teniendo en cuenta que las

Debilidades y Amenazas se ubican entre los números negativos del eje de coordenadas. El resultado de esta operación se muestra en el gráfico.

$$x = \text{Oportunidades} + \text{Amenazas}$$

$$y = \text{Fortalezas} + \text{Debilidades}$$

$$x = 31 + (-23) = 8$$

$$y = 25 + (-32) = -7$$

Se forma entonces el par ordenado $(x; y) = [8; -7]$

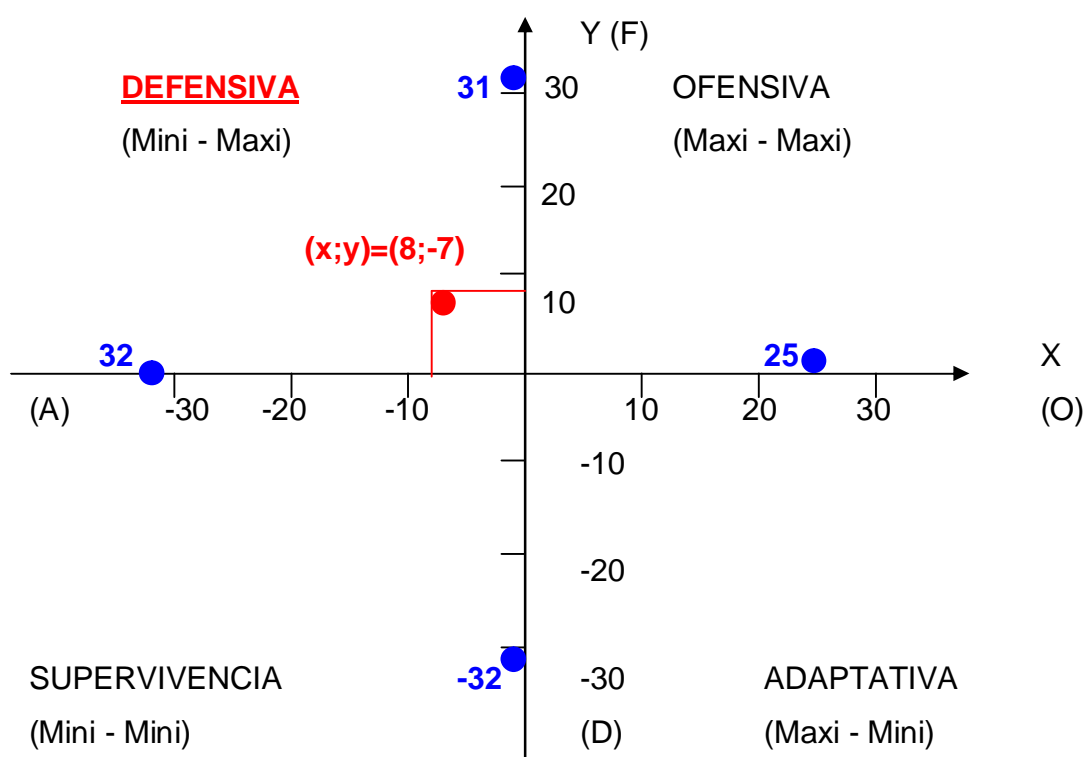


Gráfico. Ubicación del proceso de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas en la Matriz D.A.F.O.

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el gráfico el proceso de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas se encuentra en una posición Defensiva. Por tanto se deben trazar estrategias defensivas lo que quiere decir que el proceso de postgrado está preparado para enfrentarse a las amenazas del entorno.

Planteamiento del Problema Estratégico.

Si el proceso de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas no resuelve las dificultades con la conectividad que impiden diseñar cursos no presenciales y ni siquiera un permanente y eficiente sistema de acompañamiento virtual de materiales, consultas y orientaciones a los impartidos presencialmente; la falta de identificación en la UPR de las necesidades de superación postgraduada por especialidad y territorio; la insuficiente participación en las actividades del plan de superación profesional; la insuficiente cantidad de publicaciones en revistas referadas en bases de dato internacional; la insuficiencia en los resultados con impacto en las prioridades y lograr consolidar la cultura de trabajo por proyectos a ciclo cerrado, además de mejorar la infraestructura requerida, así como, obtener resultados más visibles en ciencias gerenciales, ambientales y cooperativismo; y sobre el sigan influyendo la incapacidad de los directivos para priorizar acciones de capacitación en las entidades; la carencia de resultados de investigación relevantes que hagan creíble la calidad del postgrado al nivel que hoy se exige en el mundo; el estado del servicio de Internet para acceder a la información científica; el creciente aumento de la competencia entre las instituciones de Educación Superior para ofrecer educación postgraduada; el aumento del número de programas de postgrado acreditados por la JAN; además del éxodo de profesores con grado de doctor en ciencias específicas hacia otros sectores de la economía, así como las ofertas de capacitación ramales; aunque se cuente con un claustro calificado con un elevado porcentaje de doctores con investigaciones concluidas, estables relaciones con los organismos que permiten conocer las verdaderas necesidades de superación de los especialistas del territorio, un vínculo permanente con las estrategias de desarrollo del Estado Cubano que permite identificar por el claustro que ofertas de superación ofrecer para los intereses a mediano y largo plazo, estas fortalecidos en las ciencias forestales y geológicas, consolidar el trabajo por proyectos y tener una buena preparación para asumir la generalización de los resultados; entonces no se podrán aprovechar las experiencias en Proyectos de Desarrollo Local en varios municipios de la provincia, nuevas formas de trabajo con cursos de postgrado a cuenta propistas universitarios sobre economía, el incremento de la demanda de programas de postgrado nacional e internacional, el aumento de la colaboración internacional, la existencia de la red de centros universitarios municipales con especialistas que puedan diseñar, impartir o coordinar cursos en los municipios, además de las acciones de capacitación indicadas por el estado cubano para directivos en Administración de Gestión pública y el de entidades

presupuestadas, así como, la atención e interés por parte de la dirección del país hacia el perfeccionamiento de la formación postgraduada.

Planteamiento de la solución Estratégica.

Si el proceso de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas supera la falta de identificación en la UPR de las necesidades de superación postgraduada por especialidad y territorios, la insuficiencia en la participación en las actividades del plan de superación profesional y en la cantidad de publicaciones en revistas referadas en base de dato internacional, se consolida la cultura de trabajo por proyectos a ciclo cerrado, se superan las dificultades con la medición de los impactos derivados de la introducción de resultados y las dificultades con la conectividad; y aprovecha la existencia de la red de centros universitarios municipales con especialistas que puedan diseñar, impartir o coordinar cursos en los municipios, las experiencias en proyectos de desarrollo local en varios municipios de la provincia, las nuevas formas de trabajo con cursos de postgrado a cuenta propistas universitarios sobre economía, el incremento de la demanda de programas de postgrado nacional e internacional, así como la atención y el interés por parte de la dirección del país hacia el aprovechamiento de la formación postgraduada y el aumento de la colaboración internacional; contando además con un claustro calificado con un elevado porcentaje de doctores con investigaciones concluidas, un vínculo permanente con las estrategias de desarrollo del estado cubano que permite identificar por el claustro que ofertas de superación ofrecer para los intereses a mediano y largo plazo, una consolidación del trabajo por proyectos y una preparación para asumir la generalización de los resultados; estará en mejores condiciones de hacer frente a la incapacidad de los directivos de priorizar acciones de capacitación en las entidades, al creciente aumento de la competencia entre las instituciones de Educación Superior para ofrecer educación postgraduada, a no tener resultados de investigación relevantes que hagan creíble la calidad del postgrado al nivel que hoy se exige en el mundo, al aumento del número de programas de postgrado acreditados por la JAN y al éxodo de profesores con grado de doctor en ciencias específicas hacia otros sectores de la economía.

Implementación:

- Encuestas de Evaluación de resultados anuales a profesores máster y doctores.
- Nuevo Modelo de evaluación de cuadros.
- Nuevo modelo de Evaluación de profesores (Ver Anexo #22)
- Nuevo modelo de evaluación de adiestrados (Ver Anexo #23)
- Nueva metodología para evaluar los resultados del postgrado.
- Metodología de evaluación del postgrado de la JAN.

Conclusiones parciales:

En este capítulo se determinaron las principales competencias para el cargo de profesor de postgrado a través del método delphi para determinación de competencias de Cuesta. Y se brindan una serie de soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico aplicado en el capítulo 2. Además de que se realizó una matriz DAFO a la actividad de postgrado de la facultad.

Conclusiones

1. Del análisis de los aspectos relacionados con competencias laborales y organización del trabajo en las NC 3000-3002:2007 se puede concluir que ambos son considerados como subsistemas dentro de las normas y las competencias laborales representan el eje central de este sistema.
2. Los principales problemas detectados que presenta la Facultad de Ciencias Económicas son: los requisitos relacionados con organización del trabajo, competencias laborales, selección e integración, estimulación material y moral y evaluación del desempeño.
3. Se diseñó el perfil de cargo por competencias para el profesor de postgrado, obteniéndose como competencias principales: amplio conocimiento de la materia que imparte, conocimiento de la realidad práctica en el área del conocimiento que imparte, capacidad de integrar conocimientos de otras disciplinas, habilidades en comunicación, experiencia en la docencia y habilidades didácticas y pedagógicas.

Recomendaciones

1. Realizar otros estudios para lograr la implantación de un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la Facultad de Ciencias Económicas e implementar los requisitos de la NC 3001:2007 que aún no se han cumplido, tomando como referencia el epígrafe 3.2 de este trabajo.
2. Incluir en el plan de generalización interno de la Facultad de Ciencias Económicas, la propuesta del procedimiento para su total implementación.

Referencias Citadas.

- Acevedo, José. A, y otros. El Modelo General de la Organización, Editorial ISPJAE. Ciudad de la Habana, 1996.
- Boyatzis Richard .E: The Competent Manager, Ed. John Wilye & Sons, New York, 1982.
- Chiavenato, I. Gestión del talento humano. Bogotá. Edit. Prentice Hall. (2002).
- Christopher, Martín. Logística, Aspectos Estratégicos. Editorial Limusa, 2002.
- Cuesta Santos Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. 2da. Edición Revisada y Ampliada. Ciudad de La Habana. 2005.
- Cuesta Santos Armando, Alcaide Rodríguez Iliana, López Paz Carlos Ramón, Revista Capital humano y e-RRHH, 2006.
- Cuesta Santos Armando. Monografía Gestión de Competencias. Facultad de Ingeniería Industrial ISPJAE, 2000.
- Decreto Ley 252.
- Decreto Ley No 133 de Grados Científicos.
- García Álvarez Carmen, Basnuevo Andreu Yanet. Procedimiento para la mejora continua de la organización del trabajo, resultado de investigación científica del Dpto. de Ing. Industrial de la Facultad de Ing. Industrial de la Cujae. Cuba. 2008.
- Gómez Díaz Dianelly, Pérez de Armas Marlet, Curbelo Valladare Isabel. Revista Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. Industrial/Vol. XXVI/No. 2/2005. Septiembre del 2005).
- Heras, M. (1996) Gestión de la producción, ESADE, Barcelona) (<http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>)
- Jiménez Alfonso, Carrión Miguel, Capital Humano No. 135, "Creando valor a través de la Gestión por Competencias" 2000.
- Lanuque Alejandro, Gestión por competencias 10 de agosto de 2007. (www.gestiopolis.com)
- Marsán Castellanos, Juan y otros: Organización del trabajo .Tomo 1. Editorial ISPJAE. Ciudad de la Habana, Cuba. 1987.
- McClelland, D. C.: "Testing for Competence Rather than for Intelligence", in American Psychologist, January, 1973

Mertens, Leonard: Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional, Editorial Cumbre Iberoamericana, Madrid, 1998.

Niebel, B. W, Freivalds, A: Métodos, estándares y diseño del trabajo. Edición. Edit. Alfaomega. México, DF.2004.

Bibliografía Consultada

- Armenteros Acosta María del C. y Lovio Cárdenas Vivian A. *Revista Aproximación al diagnostico de las competencias esenciales en el proceso de aprendizaje de la organización: experiencias en un centro de I+D*, pagina 27, (2003)
- Bichachi Diana Susana. Título del trabajo: *El uso de las Listas de Chequeo (Chesk- List) como herramienta para controlar la calidad de la ley.*
(http://www.consejomujeres.gba.gov.ar/doc/check_lista.pdf.)
- Cáceres, Carola Tamara González. "La Gestión de los Recursos Humanos en Correos de Cuba". Tesis en Opción al Titulo de Master en Recursos Humanos, (2006).
- ¿Cómo se define la certificación de competencias laborales? (2011). . Retrieved from <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xix.htm>
- CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DEL PROCESO SELECCIÓN E INTEGRACIÓN AL EMPLEO DEL CAPITAL HUMANO (2010). Retrieved from <http://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2010i2010-038.html>
- DECÁLOGO PARA LA GESTIÓN EFICIENTE DEL CAPITAL HUMANO. (2009). Retrieved from <http://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2009i2009-086.html>
- GESTIÓN PARA LA FORMACIÓN DEL PERSONAL A PARTIR DE LAS COMPETENCIAS LABORALES. (2010). Retrieved from <http://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2010i13315.html>
- Género y competencias laborales. (2011). Retrieved from http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/formujer/costrica/gen_comp.htm
- González Santos Ana Isabel. *Diplomado de Gestión Universitaria* "Diagnóstico y proyección de la gestión de los recursos humanos: necesidad inevitable en la Facultad de Ingeniería Eléctrica. ISPJAE. Noviembre, 2008.
- La Dirección Estratégica en la Gestión de Recursos Humanos. (2011). Retrieved from <http://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2010i2011-0413.html>
- Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para las competitividad de las organizaciones? (2005). Retrieved from <http://ideas.repec.org/a/col/000129/003107.html>
- MODELO PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO. (2010).

Retrieved from <http://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2010i1339.html>

Norma Cubana 3000/2007: Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. Vocabulario.

Norma Cubana 3002:2007. Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.

Implementación

PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO. (2010). Retrieved from

<http://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2010i13310.html>

Resolución 26/2006: Reglamento General sobre la Organización del Trabajo. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Ciudad de la Habana, Cuba. 2006

¿Qué desafíos a la formación profesional plantean las competencias laborales? (2011).

Retrieved from

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxvii.htm>

¿Qué es la evaluación de competencias laborales? (2011). Retrieved from

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxi.htm>

¿Quién certifica las competencias laborales? (2011). Retrieved from

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xx.htm>

Validación y certificación de competencias laborales. (2011). Retrieved from

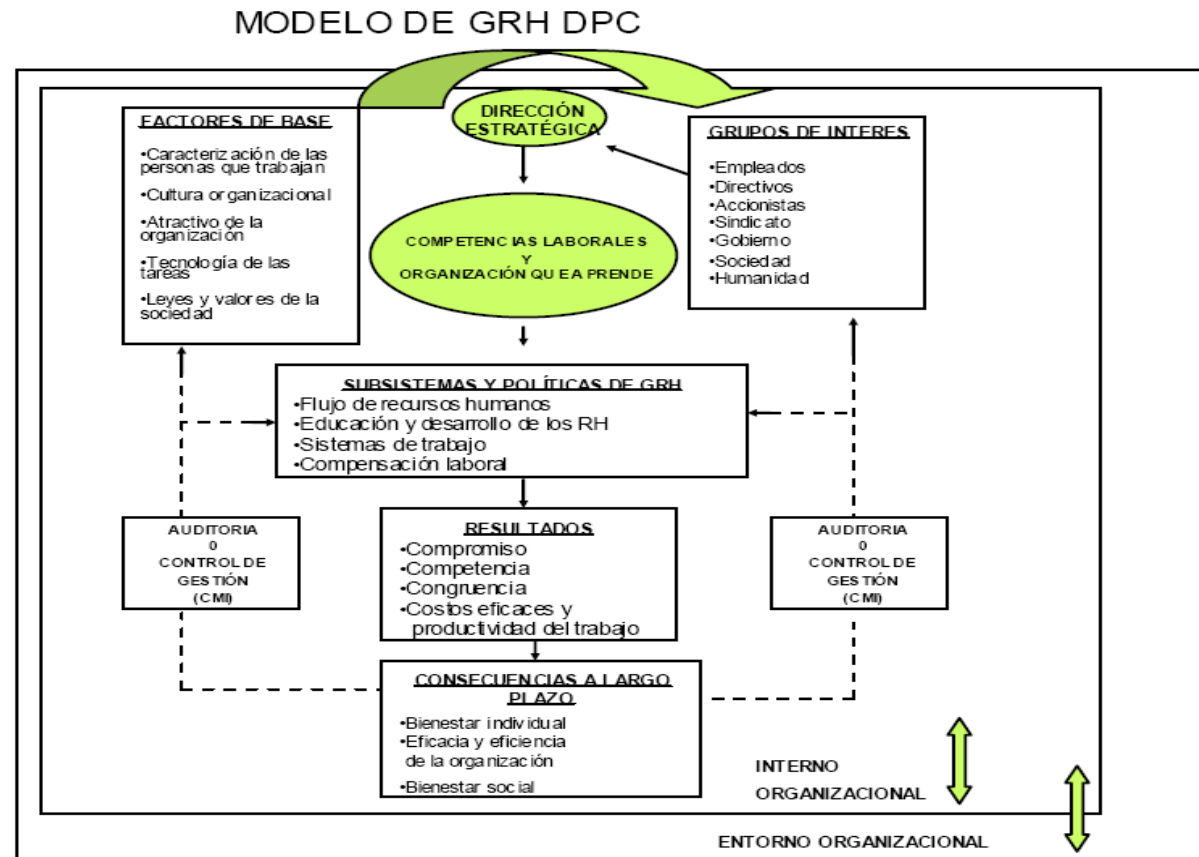
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/forcer/infot2/index.htm>

Anexos

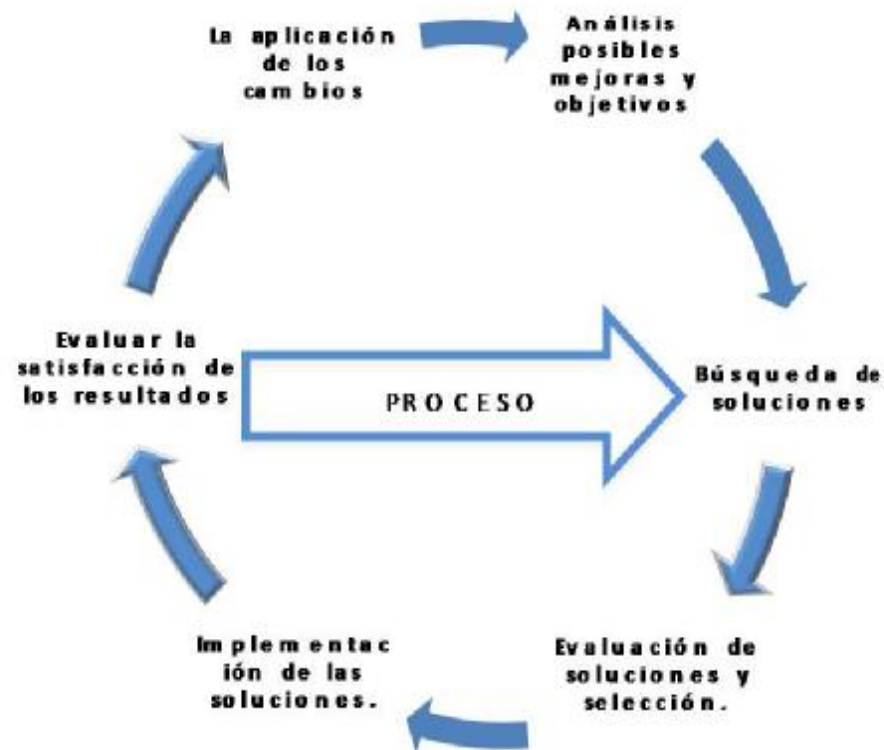
Anexo 1: Relación de las competencias laborales con los procesos de la GRH Fuente: NC 3000:2007



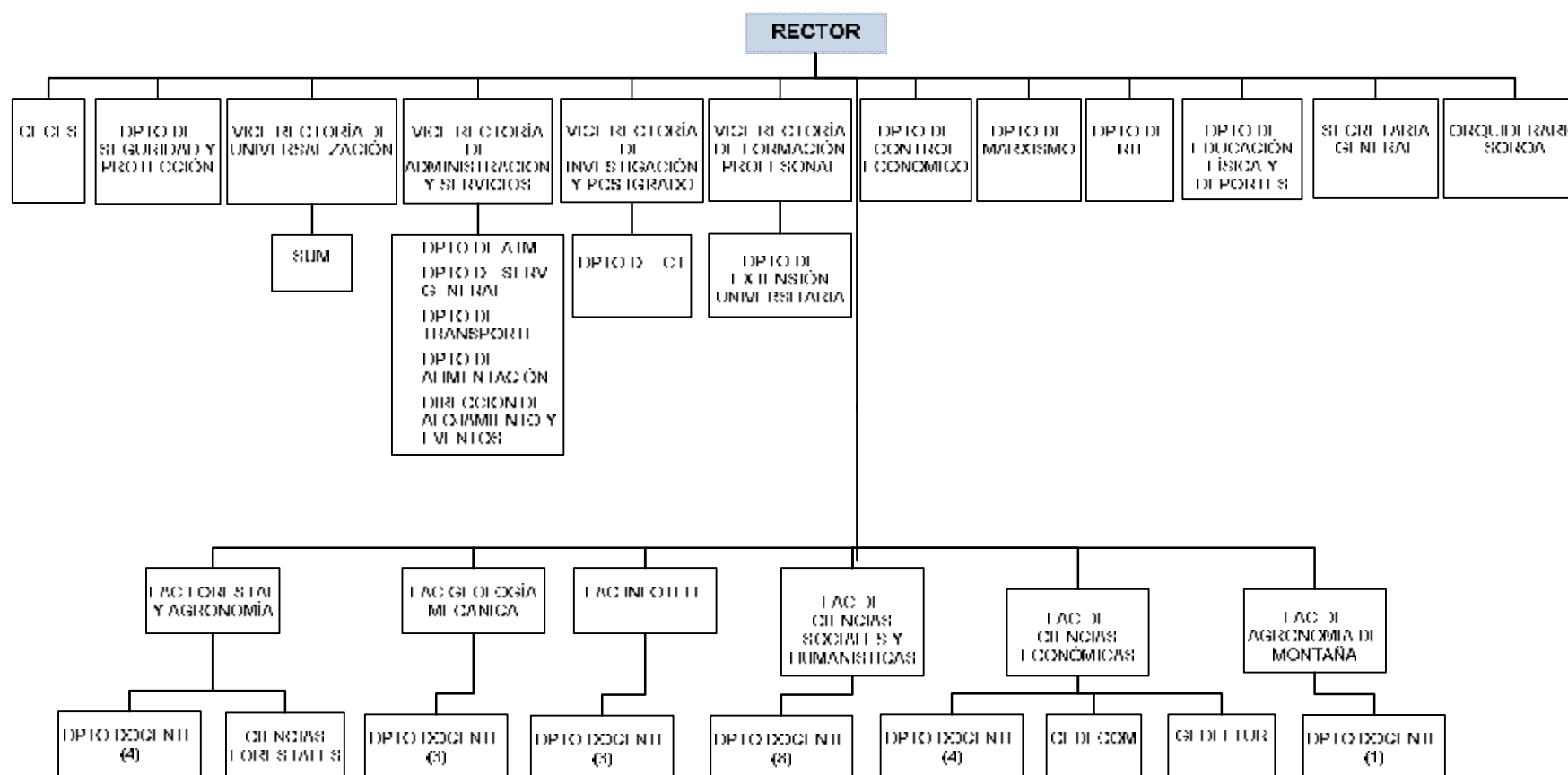
Anexo 2: Sistema referente de GRH reflejado en el modelo GRH DPC. Fuente: Libro “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos” Cuesta (2005)

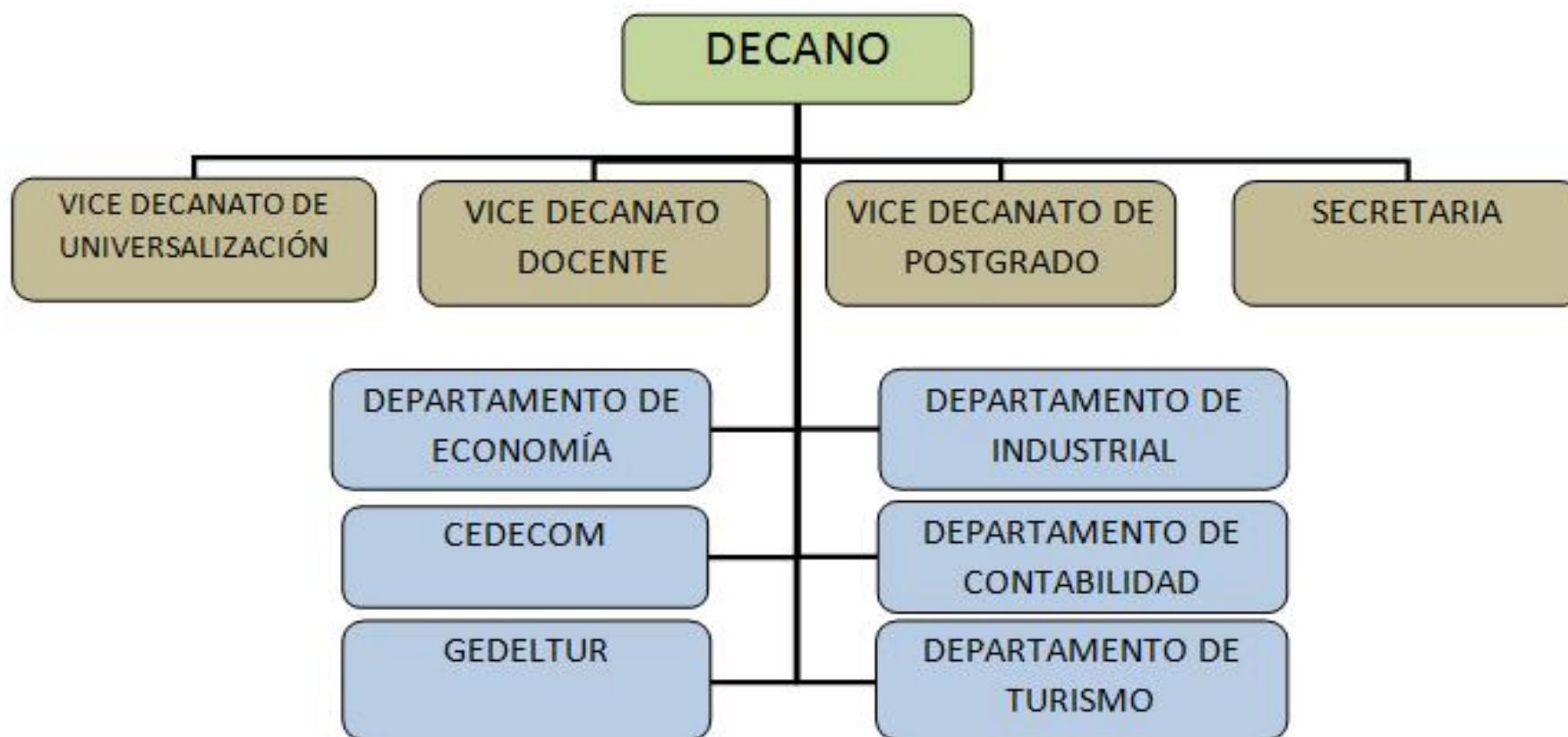


Anexo 3: Ciclo de Mejora Continua para la Organización del trabajo. Fuente: Procedimiento para la mejora continua de la organización de la trabajo. García, Basnuevo (2008)



Anexo 4: Organigrama de la Universidad de Pinar del Río. Fuente: Elaboración propia

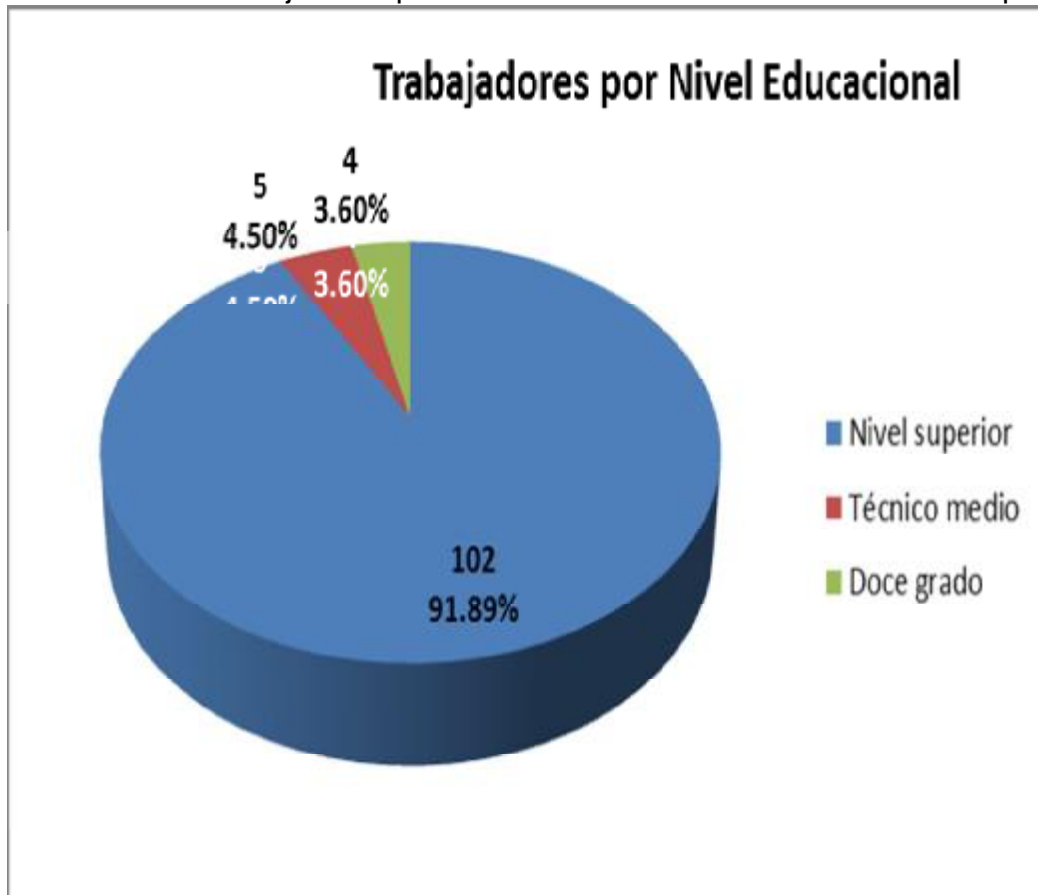


Anexo 5: Organigrama de la Facultad de Ciencias Económicas. Fuente: Elaboración propia

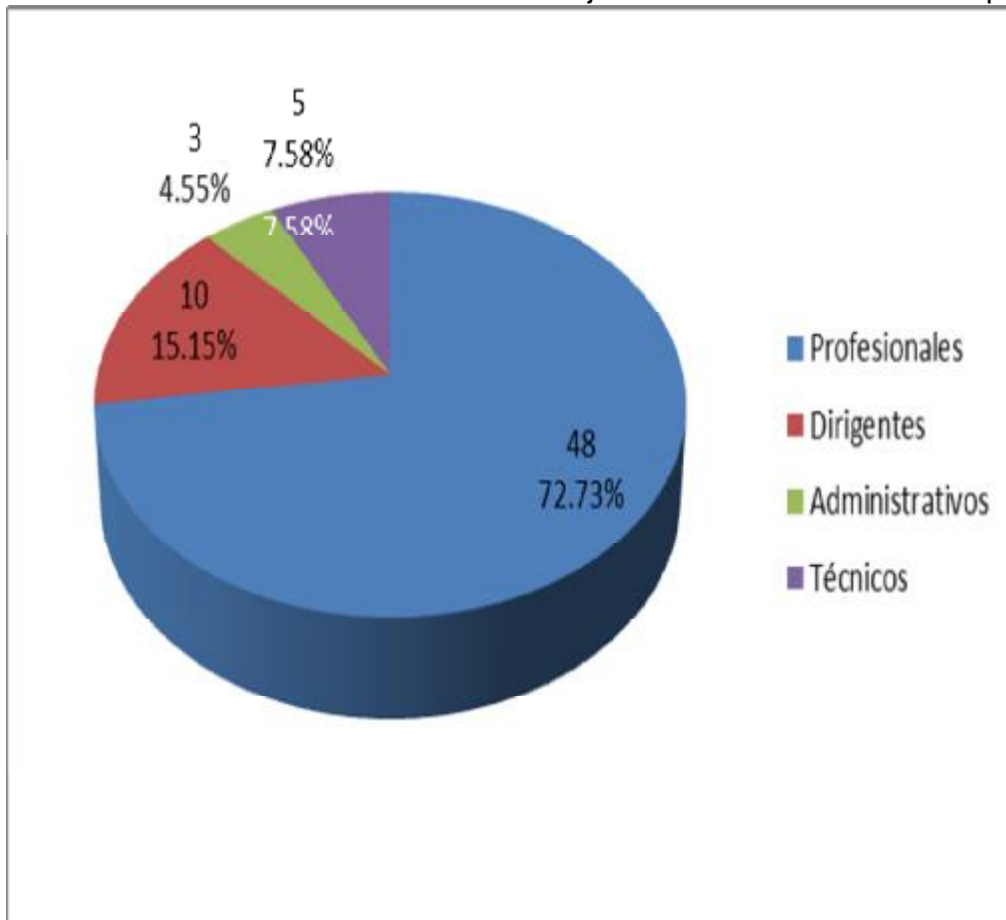
Anexo 6: Composición de los trabajadores por sexo. Fuente: Elaboración propia.



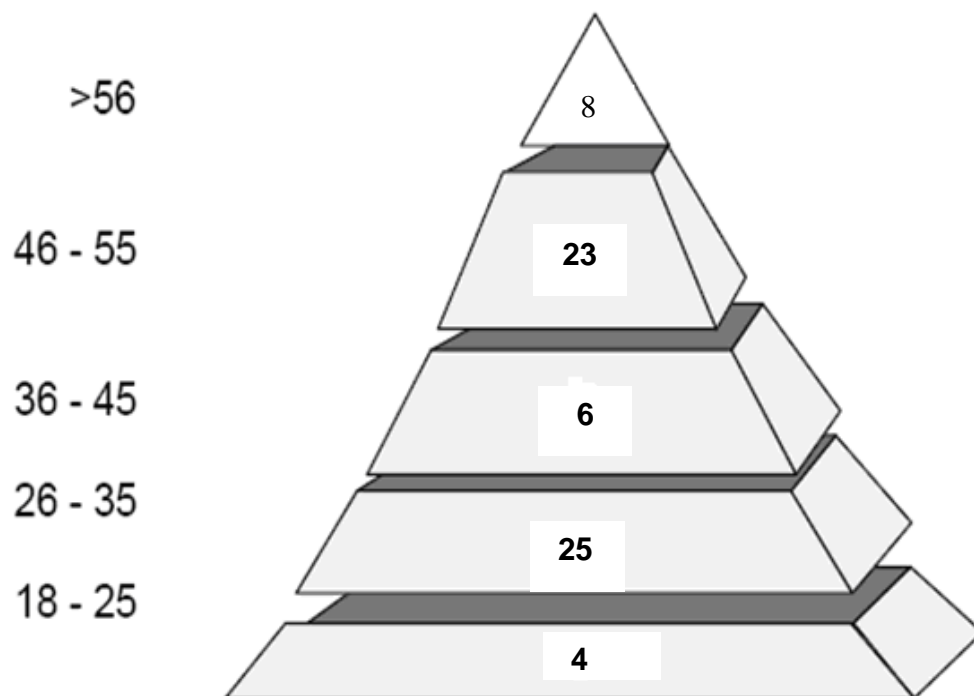
Anexo 7: Trabajadores por Nivel Educativo. Fuente: Elaboración propia.



Anexo 8: Nivel Técnico de los Trabajadores Fuente: Elaboración propia.



Anexo 9: Pirámide de edades. Fuente: Elaboración propia.



Edad_____ sexo _____F
 ____M

Estado civil _____Soltero
 Casado

Condiciones de vida
____Malas
____Regulares
____Buenas

1. ¿Le gusta el trabajo que realiza? Por qué.
2. ¿Se siente estimulado en esta empresa? En caso negativo explique su respuesta.
3. ¿Cree que desempeña correctamente su trabajo? Justifique.
4. ¿Considera que puede realizar otras funciones? Diga cuáles.
5. ¿Le gustaría recibir cursos de superación? Cuáles.
6. ¿Cuáles son sus actuales aspiraciones profesionales?

Circule el número que indica su visión del clima actual de la organización y el
Número que indica el clima deseado por Ud.

1. No hay cordialidad ni apoyo entre los miembros. Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7 La cordialidad y el apoyo son típicos entre los miembros.

2. La satisfacción no es característica de esta organización.	Actual 1 2 3 4 5 6 7	Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La satisfacción es muy característica en esta organización.
---	----------------------	-----------------------	---

3. Se ignora, critica y desestimula a los miembros.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Se reconoce el trabajo de los miembros y se les estimula positivamente
--	---	---

5. La organización es desordenada, confusa y caótica.	Actual 1 2 3 4 5 6 7	Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La organización es ordenada, tiene mentes claras.
---	----------------------	-----------------------	---

6.No se da ninguna responsabilidad a los miembros	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Se pone gran énfasis en la responsabilidad personal.
---	---	--

7. La organización no permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.	<p>Actual 1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Deseado 1 2 3 4 5 6 7</p>	La organización permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.
--	--	--

8. No hay motivación por el trabajo en la organización.

Actual 1 2 3 4 5 6 7
Deseado 1 2 3 4 5 6 7

Hay una gran motivación por el trabajo en la organización.

C. Administración por objetivos.

Circule el número que indica su percepción del nivel alcanzado.

1. ¿Cómo valora su nivel de participación en los objetivos que se le asignan?

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

2. ¿Cómo valora el nivel de comunicación entre Ud. y su jefe al establecer los objetivos?

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

3. ¿En qué medidas las energías del grupo se encauzan a resolver conflictos y laborar verdaderamente como equipo?

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

Anexo 12: Encuesta Likert, Fuente: Cuesta, 2005.

Instrucción: Este cuestionario es aplicado con el objetivo de conocer las características organizativas de la empresa. Su colaboración es de suma importancia. Es anónima. Marque con X en el espacio que considere:

1. ¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados?

Ninguna	Poca	Bastante	Completa
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

2. ¿Cuánta confianza tiene su superior en Usted?

Ninguna	Poca	Bastante	Completa
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

3. ¿Se sienten libres los empleados para hablar con el jefe?

Poco	Bastante	Suficientemente	Completamente
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

4. ¿Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados?

Raras veces	A veces	A menudo	Muy frecuentemente
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

5. Para motivar se utiliza: a) el miedo, b) amenazas, c) castigo, d) premios, e) participación.

a, b, c, a veces d	d y quizá c	d y quizá c y e	e o d según el nivel
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

6. ¿A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?

Solo en el más alto	A nivel directivo	En casi todos los niveles	En todos
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

7. ¿Existe una labor de equipos?

Poca	Alguna	Bastante	Mucha
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

8. Dirección por la que fluye la comunicación:

Hacia abajo	En gran medida hacia abajo	Hacia abajo hacia arriba	Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

9. ¿Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores?

Con sospecha	Con indiferencia	Con cautela	En general se aceptan
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

10. ¿Es exacta la comunicación ascendente?

Casi nunca	A veces	A menudo	Casi siempre
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

11. ¿Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?

Muy poco	Algo	Bastante	Mucho
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

12. ¿A qué nivel se toman las decisiones?

Generalmente	Las importantes a	Las importantes a	A todos los
--------------	-------------------	-------------------	-------------

arriba del todo	alto nivel, algo de delegación y mucho control	alto nivel, las demás a nivel in- ferior, se delega bastante	niveles y con buena integra- ción
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

13. ¿Se corresponsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo?

Casi nunca	A veces se les consulta	Casi siempre se les consulta	Corresponsabilidad
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

14. ¿Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones?

No mucho	Poco	Algo	Mucho
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

15. ¿Cómo se fijan los objetivos?

Con órdenes	Ordenes con petición de comentario	Se consulta antes de decidir	Se decide en grupo
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

16. ¿Se aceptan los objetivos fijados?

Solo exterior- mente, hay oposición pa- siva	Hay cierta resis- tencia pasiva	A veces hay re- sistencia pasiva	Siempre o casi siempre
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

17. ¿Dónde se realizan las funciones de control?

Solo en el vér- tice de la or- ganización	En los altos niveles	A alto nivel con delegación a nivel medio	A todos los niveles
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

18. ¿Responde el sindicato a los intereses de los trabajadores?

Solo exterior- mente.	Hay cierta re- sistencia.	A veces hay resistencia	Siempre
Poco	Bastante	Suficiente	Mucho
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

19. ¿Para qué se utilizan los datos de control?

Para dar órdenes y castigar	Para premiar o castigar	Para premiar y a veces ayudar a mejorarse	Para auto guiar y solucionar problemas coordinados
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

Anexo 13: Prueba de la organización que aprende. Cuesta, 2005.

Encuesta (Marque X)	Siempre	Con Frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca
1. La organización “aprende con la experiencia” y no repite los errores.					
2. Cuando alguien sale de la organización, su conocimiento permanece.					
3. Cuando concluye una tarea, algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió.					
4. El conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigado, legitimado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamiento y otros eventos de aprendizaje.					
5. La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.					
6. La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.					
7. La organización facilita la experimentación como un modo de aprender.					
8. La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.					

Anexo 14: Encuesta sobre las condiciones de trabajo y seguridad e higiene ocupacional. Fuente: Cuesta, 2005

Fecha: _____

Área de Trabajo: _____

Puesto de Trabajo: _____

Instrucción: Marque X en el nivel donde se encuentran las siguientes condiciones de trabajo y de protección e higiene, que se relacionan tanto con Ud. como con su puesto de trabajo.

Condición o protección: Optimo Aceptable Regular Malo Pésimo

• Iluminación	_____	_____	_____	_____	_____
• Ruido	_____	_____	_____	_____	_____
• Ventilación	_____	_____	_____	_____	_____
• Limpieza	_____	_____	_____	_____	_____
• Baños higiénicos	_____	_____	_____	_____	_____
• Comida	_____	_____	_____	_____	_____
• Temperatura	_____	_____	_____	_____	_____
• Atención médica	_____	_____	_____	_____	_____
• Polvo en el aire	_____	_____	_____	_____	_____
• Bebederos	_____	_____	_____	_____	_____
• Protección individual	_____	_____	_____	_____	_____
• Protección a equipos	_____	_____	_____	_____	_____
• Extintores de Fuego	_____	_____	_____	_____	_____
• Merienda	_____	_____	_____	_____	_____
• Taquillas	_____	_____	_____	_____	_____
• Descansos establecidos	_____	_____	_____	_____	_____
• Ropa de trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
• Instrumentos laborales	_____	_____	_____	_____	_____
• Mesa de trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
• Equipo de trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
• Horario de trabajo	_____	_____	_____	_____	_____

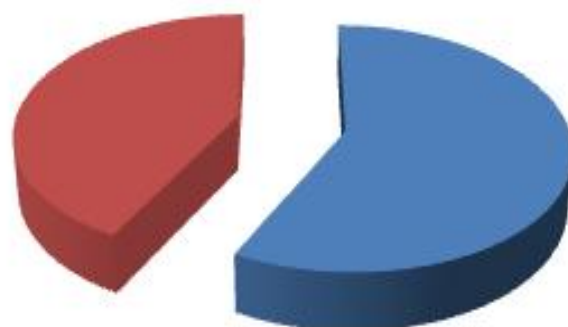
A continuación Ud. puede decir, explicar o recomendar lo que desee sobre sus condiciones de trabajo y protección e higiene, u otra cuestión que estime.

Anexo15: Diagnóstico de la NC: 3001: 2007. Fuente: GECYT

HERRAMIENTA PARA APLICAR LA LISTA DE CHEQUEO DE LA TECNOLOGÍA DE DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CAPITAL HUMANO			
INDICE			
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	EVALUACION DE PREMISAS	EVALUACION DE MODULOS	RESULTADOS
Datos Generales de la empresa	Evaluación de Premisas	Competencias Laborales	Integración Externa
		Organización del Trabajo	Integración Interna
		Selección e Integración	NIVEL ESTRATEGICO
		Capacitación y Desarrollo	
		Estimulación material y moral	
		Seguridad y Salud en el Trabajo	
		Evaluación del Desempeño	
		Comunicación Institucional	
		Autocontrol	
INFORMACION			
Las respuestas están concebidas en 3 grados de desarrollo:		Como usar la herramienta	
1. Bajo		<p>Sólo tiene que proceder a contestar las preguntas de cada una de las premisas y los módulos. La evaluación se realiza por separado de forma automática. El resultado alcanzado de la evaluación realizada se obtiene en %. Se obtiene el Nivel Estratégico del Sistema de Gestión según la metodología establecida. Terminado de evaluar las PREMISAS y los MODULOS, pinche las ventanas Integración Externa e Integración Interna para ver los resultados</p>	
2. Medio			
3. Alto			
Importante			
En la esquina superior izquierda de cada hoja, se encuentra un hipervínculo al índice, lo que permite la navegación por todas las hojas de la herramienta, sin tener que hacerlo por las pestañas tradicionales.			
	Elaborado por:	Ing. José Carlos Melo Crespo Consultor Empresa GECYT melo@gecyt.cu	

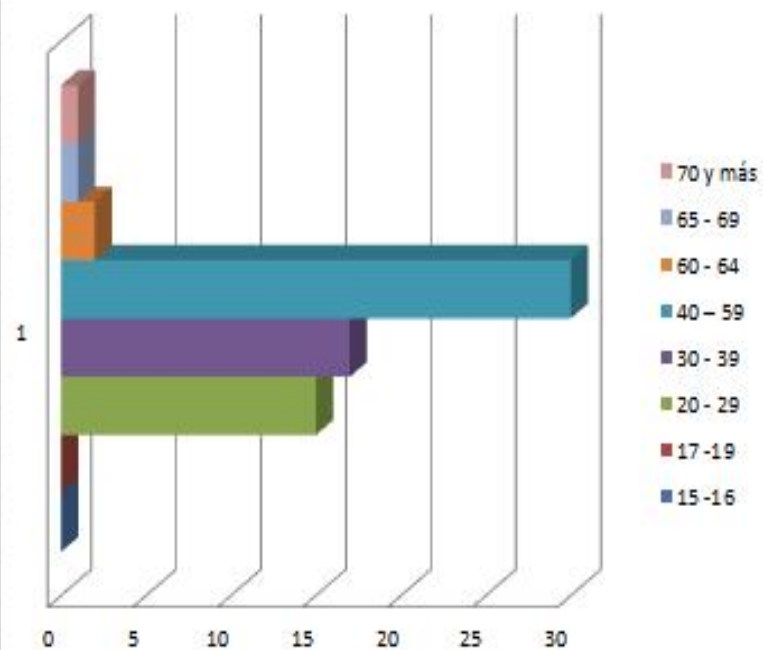
Índice	Datos Generales de la Empresa									
Empresa	Universidad de Pinar del Río									
Organismo	MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR									
Provincia	PINAR DEL RIO			Municipio	PINAR DEL RIO					
Rama	EDUCACION SUPERIOR									
Sector	EDUCACION									
¿Está en Perfeccionamiento?				No		No. de UEB				
Total de Trabajadores	111	Trabajadores		Femenino	64	57.66%				
				Masculino	47	42.34%				
Cantidad de miembros en el Consejo de Dirección				9						
Plantilla Aprobada		79	Plantilla Cubierta		66	Plantilla Cubierta/Aprobada *100		83.54%		
Trabajadores por Grupos de			Trabajadores por Categoría Ocupacional y Sexo							
15 -16	0	0.00%		F	%	M	%	Total	%	
17 -19	0	0.00%		Operarios	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
20 - 29	15	22.73%		Servicios	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
30 - 39	17	25.76%		Técnicos	30	81.08%	26	89.66%	56	84.85%
40 - 59	30	45.45%		Administrativo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
60 - 64	2	3.03%		Dirigentes	7	18.92%	3	10.34%	10	15.15%
65 - 69	1	1.52%		Total	37		29		66	
70 y más	1	1.52%								
Total	66									

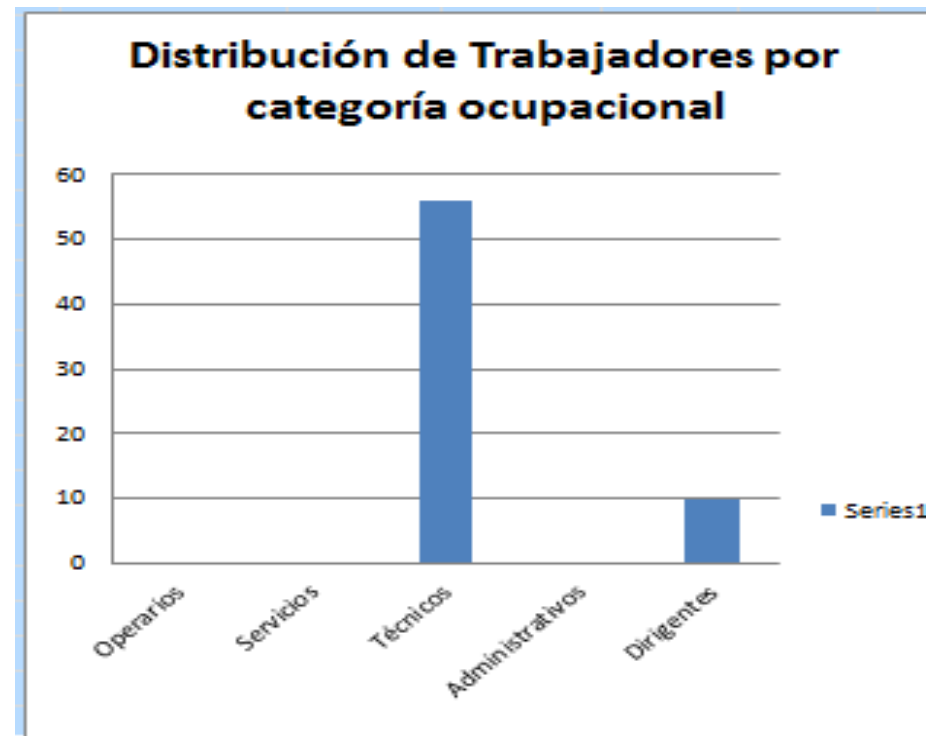
GRAFICOS

Distribución de Trabajadores por sexo

Masculino,
47, 42.34%

Femenino, 64,
57.66%

Distribución de Trabajadores por edades



Índice						
Premisas	No.	Criterio	Indicador		EVALUACION	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Orientación estratégica	1	¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?	BAJO	No está elaborada la misión y visión	MEDIO	
			MEDIO	Elaborada y actualizada la misión y la visión según las normas establecidas, e informados los mandos intermedios y trabajadores.		
			ALTO	Se adoptan las decisiones estratégicas basadas en la misión y la visión actualizadas con el consenso de los mandos intermedios y trabajadores.		
	2	¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años?	BAJO	No están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico.	ALTO	
			MEDIO	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y faltan por definir soluciones con enfoque estratégico		
			ALTO	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y definidas las soluciones con enfoque estratégico.		
	3	¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente?	BAJO	No están definidas ni las funciones ni las responsabilidades.	MEDIO	
			MEDIO	Definidas las funciones de las áreas, pero no están descritas las responsabilidades de los trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente.		
			ALTO	Definidas las funciones de las áreas e identificadas las competencias de los trabajadores		
	4	¿La empresa esta organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas?	BAJO	Existe una organización jerárquica y rígida.	ALTO	
			MEDIO	Existe flexibilidad en procesos claves.		
			ALTO	La empresa da respuesta ágil a las necesidades de la producción y los servicios para satisfacer al cliente.		
	5	¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?	BAJO	Prevalecen las dificultades en la planificación del trabajo	ALTO	
			MEDIO	Se planifican el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa.		
			ALTO	Los trabajadores participan activamente en la planificación del trabajo y en las actividades que llevan a la empresa a la obtención de resultados de alto impacto económico y social.		

Participación efectiva de los trabajadores	1	¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa?	BAJO	Los trabajadores no son consultados sistemáticamente y es limitado el aporte de sus iniciativas para la solución de los problemas de la empresa. El nivel de participación es bajo.	MEDIO	
			MEDIO	Los trabajadores participan cuando son consultados, aportando iniciativas para solucionar problemas de la producción o los servicios. El nivel de participación es medio.		
			ALTO	Participan y son agentes principales del cambio, mostrando alta motivación, aportes e iniciativas para el desarrollo presente y futuro de la empresa. El nivel de participación es alto.		
	2	¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?	BAJO	No existe una estrategia definida.	ALTO	
			MEDIO	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se está aplicando.		
			ALTO	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se aplica para promover la participación en función de los objetivos estratégicos.		
	3	¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?	BAJO	La participación se promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones.	MEDIO	
			MEDIO	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, con la participación de los trabajadores.		
			ALTO	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, incluyendo la toma de decisiones, en la solución de los problemas y demás asuntos que atañen a la empresa.		
	4	¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?	BAJO	Las acciones de participación se realizan sin cohesión ni integración, cada organización por su parte.	ALTO	
			MEDIO	Las organizaciones apoyan la estrategia de participación de la empresa pero aún no se han integrado a ella.		
			ALTO	Las organizaciones políticas y de masas están integradas a la estrategia de participación.		
	5	¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?	BAJO	Poseen una débil educación económica que se expresa en la falta de información y conocimiento sobre como lograr eficiencia económica y calidad en la producción y los servicios que prestan y despilfarro de recursos financieros, materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	ALTO	
			MEDIO	Tienen una educación económica insuficiente expresada a través de una noción general sobre la eficiencia y la calidad en la producción y los servicios que prestan, y discreta de los recursos financieros y materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.		
			ALTO	demostrada en altos logros de eficiencia y calidad de la producción y los servicios que prestan y el ahorro de los recursos financieros, materiales y del empleo de los portadores energéticos.		

Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	1	¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?	BAJO	No existe el órgano específico para ocuparse de la actividad de Recursos Humanos.	ALTO	
			MEDIO	La actividad de Recursos Humanos forma parte del primer nivel de dirección de la empresa. Existe un departamento para su atención.		
			ALTO	Forma parte de la Dirección Estratégica elaborada, implementada y controlada por la alta dirección de la empresa a través de la función asesora y de consultoría del Departamento de Recursos Humanos y la ejecución por parte de los dirigentes de las estructuras organizativas de la empresa de las políticas de recursos humanos.		
	2	¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?	BAJO	Existe un encargado de la actividad de personal. No integra ni participa en el Consejo de Dirección de la empresa.	ALTO	
			MEDIO	Existe un dirigente del Consejo de Dirección encargado de la atención del Departamento o Área de Recursos Humanos, con un enfoque funcional.		
			ALTO	Designado un miembro de la alta dirección de la empresa encargado de la atención de la Gestión de Recursos Humanos como parte de la Dirección Estratégica de la empresa, con dominio de los conceptos, métodos y lenguaje estratégico de las demás áreas de la empresa.		
	3	¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?	BAJO	No posee un conocimiento de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. No es experto en la actividad de Recursos Humanos. No ejerce liderazgo en el colectivo laboral y de dirección.	MEDIO	
			MEDIO	Tiene dominio acerca de la gestión tradicional de los Recursos Humanos pero no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para su gestión integrada. No posee pleno dominio de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. Goza de reconocimiento en el colectivo laboral y de dirección.		
			ALTO	Posee las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales que le permiten un desempeño adecuado en la formulación, implantación y control de la gestión integrada de los recursos humanos. Experto en las técnicas y métodos de la gestión por competencias. Goza de reconocimiento y prestigio ante el colectivo laboral y de dirección.		

Clima Laboral Satisfactorio	1	¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?	BAJO	Débil sentido de pertenencia.	ALTO	
			MEDIO	Existe sentido de pertenencia en los trabajadores de los procesos de las actividades principales y es débil en la de los procesos de apoyo.		
			ALTO	Existe un alto sentido de pertenencia en el colectivo laboral.		
	2	¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados?	BAJO	Falta de unidad entre los trabajadores y es débil las relaciones y el respeto entre jefes y subordinados	MEDIO	
			MEDIO	Existen relaciones fraternales entre los compañeros de trabajo. Se alcanza unidad entre los que laboran en departamentos, turnos, áreas, brigadas. Existen relaciones de respeto y formales entre jefes y subordinados.		
			ALTO	Prevalecen las relaciones de compañerismo y se alcanza la unidad del colectivo laboral y relaciones fraternales, de respeto y cooperación entre jefe y subordinados		
	3	¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?	BAJO	Mala. Existe desatención por las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores	BAJO	
			MEDIO	Aunque existen dificultades económico-financieras, existe preocupación por el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, su participación en la vida del centro y la estimulación por el aporte que realizan.		
			ALTO	Se presta atención a las condiciones de trabajo, alimentación, ropa, salud, transporte, comunicación, estimulación y desarrollo de los trabajadores y sus familias. La labor de dirección se realiza hombre a hombre		

Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	1	¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?	BAJO	El rasgo principal es un estilo de dirección de ordeno y mando que genera una limitada participación.	MEDIO	
			MEDIO	El rasgo principal es la ejemplaridad y un estilo de trabajo participativo.		
			ALTO	Predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de las decisiones estratégicas de acuerdo con la misión y la visión.		
	2	¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?	BAJO	Limitadas por el estilo de trabajo administrativo y por funcionamiento de la organización sindical.	BAJO	
			MEDIO	Se desarrollan de común acuerdo tareas puntuales		
			ALTO	Existen relaciones de cooperación sistemática con la organización sindical en la empresa.		
	3	¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?	BAJO	Existe la actividad de personal con métodos tradicionales que presta atención a la administración de recursos humanos y no se aplican las herramientas de gestión de recursos humanos.	MEDIO	
			MEDIO	Se concibe la actividad de personal, de apoyo al sistema de gestión empresarial.		
			ALTO	Se promueve la aplicación de técnicas y herramientas de gestión y administración de los recursos humanos como parte del sistema de dirección y gestión empresarial.		

No.	Criterio	Indicador		EVALUACION	Explique por qué seleccionó esa respuesta
1	¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	BAJO	No se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	MEDIO	
		MEDIO	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.		
		ALTO	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.		
2	¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	BAJO	No se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	MEDIO	
		MEDIO	No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones		
		ALTO	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.		
3	¿Se observan ventajas en la gestión por competencias en favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?	BAJO	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.	BAJO	
		MEDIO	Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad.		
		ALTO	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias. Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad por parte de la ONN.		

Índice						
Módulo	No.	PREGUNTA	Criterio	Indicador	EVALUACION	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Organización del Trabajo	1	¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?	BAJO	No se desarrollan estudios del trabajo. Existe un estancamiento en la organización del trabajo.	BAJO	
			MEDIO	Se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores.		
			ALTO	Si. Se realizan estudios del trabajo para elevar la productividad, cumplir con los objetivos y teniendo en cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las actividades principales.		
	2	¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?	BAJO	No se realiza el análisis y diseño de los puestos.	BAJO	
			MEDIO	Se realiza el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos.		
			ALTO	Se realiza el análisis y rediseño de los puestos de trabajo de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos para garantizar el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial.		
	3	¿Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?	BAJO	No. Se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades.	BAJO	
			MEDIO	Si. Se planifican los Recursos Humanos con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, para atraer los trabajadores con las competencias y la idoneidad requerida que hagan posible obtener la máxima eficiencia, la máxima productividad, con una utilización racional de los recursos humanos mediante el balance de carga y capacidades, y la optimización de las plantillas. No existen trabajadores excedentes y los trabajadores muestran polivalencia y realizan multioficio.		
			ALTO	Se planifican las necesidades de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de actividad y el balance de carga y capacidades. No existe plantilla inflada y los trabajadores excedentes están reubicados en labores útiles y necesarias o estudiando.		

Índice						
Módulo	No.	PREGUNTA	Criterio	Indicador	EVALUACION	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Selección e Integración	1	¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?	BAJO	No existe un proceso de selección de personal, sino que se cubren las plazas vacantes por el departamento de personal y no funciona el Comité de ingreso o el Comité de expertos.	MEDIO	
			MEDIO	Se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El departamento o área de Recursos Humanos realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba. El papel del Comité de ingreso o el Comité de expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos.		
			ALTO	La alta dirección de la empresa conjuntamente con el comité de experto o el comité de competencias realiza la selección y el proceso de idoneidad. La selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de competencias de los puestos de los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos.		
	2	¿El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?	BAJO	No. Se seleccionan trabajadores con insuficiente nivel de calificación para cubrir plazas vacantes.	MEDIO	
			MEDIO	La selección del personal se realiza para cubrir las plazas vacantes y de nueva creación, pero no está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial.		
			ALTO	Si. Se realiza la selección del personal según el perfil de competencias de los puestos y la idoneidad demostrada para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial.		
	3	¿Posee la empresa un plan de integración del personal seleccionado?	BAJO	No. Se realizan actividades para la presentación al colectivo de los nuevos trabajadores, que no siempre estas responden a un programa de actividades, según lo establecido. Existen dificultades con la contratación y alto índice de fluctuación.	BAJO	
			MEDIO	Existe un programa de actividades para la acogida de los trabajadores incorporados al colectivo, que se ejecuta por el jefe directo conjuntamente con las organizaciones políticas y de masa. Existe fluctuación de la fuerza la laboral, ocurren violaciones de las relaciones laborales.		
			ALTO	Si. Se ejecuta un programa con la participación efectiva de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masa, que asegura la integración, la estabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral, y el dominio de las medidas de seguridad de los puestos y procesos. Se cumple la política de contratación, prevalece en la masa de trabajadores el sentido de pertenencia a la empresa. Prevalecen las relaciones laborales satisfactorias.		

No.	PREGUNTA	Criterio	Indicador	EVALUACION	Explique por qué seleccionó esa respuesta
1	¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?	BAJO	No. Se realizan acciones de capacitación con enfoque tradicional en la que participan algunas categorías ocupacionales.	MEDIO	
		MEDIO	Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada.		
		ALTO	Sí. Existe un plan de acuerdo a las necesidades de capacitación individual y colectiva basado en las competencias y alineado con la misión, la visión y los objetivos de la empresa.		
2	¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?	BAJO	No. Se realiza la determinación de necesidades de superación de cada trabajador y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos habilidades y actitudes y los requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.	MEDIO	
		MEDIO	Sí. La capacitación está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada.		
		ALTO	Totalmente. La capacitación es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual elaborado producto de la evaluación del desempeño de cada trabajador.		
3	¿Cuál es el impacto sociolaboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?	BAJO	La capacitación responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña.	MEDIO	
		MEDIO	Contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad.		
		ALTO	Se elevan las competencias laborales, la productividad y la calidad		

PREGUNTA	Criterio	Indicador	EVALUACION	Explique por qué seleccionó esa respuesta
¿Los trabajadores están motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad?	BAJO	Poco. Los trabajadores expresan que la remuneración y reconocimientos morales no se corresponden con el esfuerzo y los resultados alcanzados.	ALTO	
	MEDIO	Existe motivación y un clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática.		
	ALTO	Existe un clima laboral y motivación satisfactorios que se expresan en una elevada productividad, calidad y disciplina y en el reconocimiento por el alto desempeño económico y social de la empresa.		
¿Existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?	BAJO	Poca. Solo tienen vinculado el ingreso a resultados de eficiencia y eficacia los trabajadores directos.	BAJO	
	MEDIO	Todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. No se alcanza igual relación con la calidad. Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial reciben un ingreso superior al resto, porque reciben un ingreso superior por un pago adicional por mostrar mayor eficiencia, organización y disciplina.		
	ALTO	Si. Todos los trabajadores y dirigentes reciben ingresos vinculados a los resultados de eficiencia, eficacia y la calidad. Además reciben pagos adicionales por la certificación de la calidad y el Perfeccionamiento Empresarial.		
¿La estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa?	BAJO	La estimulación moral y salarial están desintegradas y cada una por separado contribuye al cumplimiento de indicadores económicos - productivos.	BAJO	
	MEDIO	Existe una discreta integración entre la estimulación moral y salarial aunque están dirigidas a lograr mayores resultados productivos.		
	ALTO	Se alcanza la integración de la estimulación moral y material y una sostenida influencia en la elevación de la productividad, la calidad, el desarrollo de las competencias y el ingreso de los trabajadores.		

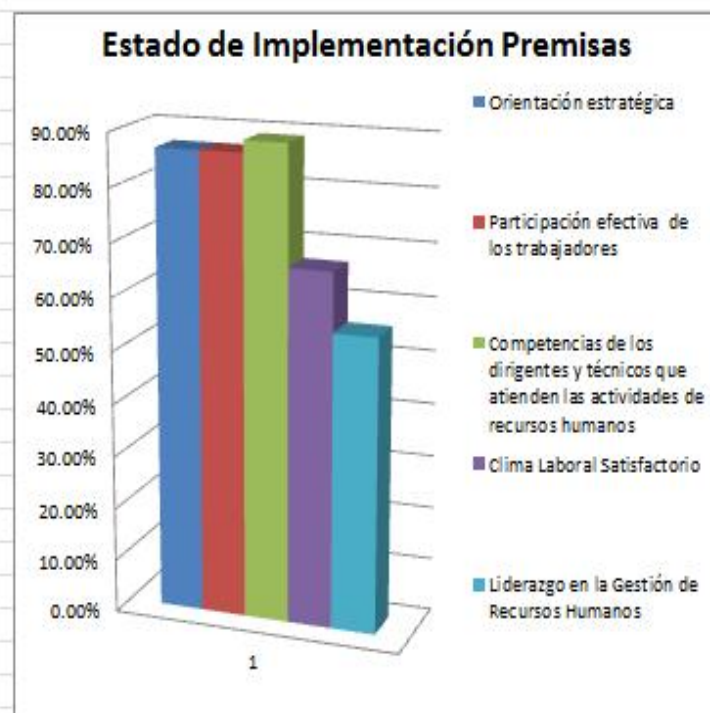
Índice						
Módulo	No.	PREGUNTA	Criterio	Indicador	EVALUACION	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Seguridad y Salud en el Trabajo	1	¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa, según se establece en la Res.31 del 2002 del MTSS?	BAJO	No se ha realizado el levantamiento y análisis de los riesgos.	ALTO	
			MEDIO	Se realizó la identificación de los riesgos aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa no contempla como una prioridad la Seguridad y Salud en el Trabajo		
			ALTO	Si. Se realizó la identificación de los riesgos y se evaluó la peligrosidad. La estrategia empresarial contempla las prioridades de la Seguridad y Salud en el Trabajo.		
	2	¿Existe un plan de acciones para resolver los problemas de la Seguridad y Salud del Trabajo en la empresa?	BAJO	No existe un plan de prevención de riesgos, sino que se adoptan medidas aisladas.	ALTO	
			MEDIO	Existe un plan de prevención de riesgos aunque no está alineado con la estrategia empresarial. Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar la accidentabilidad.		
			ALTO	Si. Existe un plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo de Seguridad y Salud en el Trabajo		
	3	¿Está integrada la Seguridad y Salud en el Trabajo al sistema de dirección y Gestión de la empresa?	BAJO	No. La Seguridad y Salud en el Trabajo se realiza independiente al sistema de dirección y gestión de la empresa.	ALTO	
			MEDIO	La Seguridad y Salud en el Trabajo forma parte del sistema de dirección y gestión empresarial aunque su enfoque es funcional y carece de conexión con las actividades del sistema de gestión de Recursos Humanos y con los otros sistemas de la empresa.		
			ALTO	Si. La Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentra integrada a la dirección estratégica de la empresa en correspondencia con los objetivos estratégicos. Se aplica el modelo de referencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene certificada la norma NC OHSAS 18000		

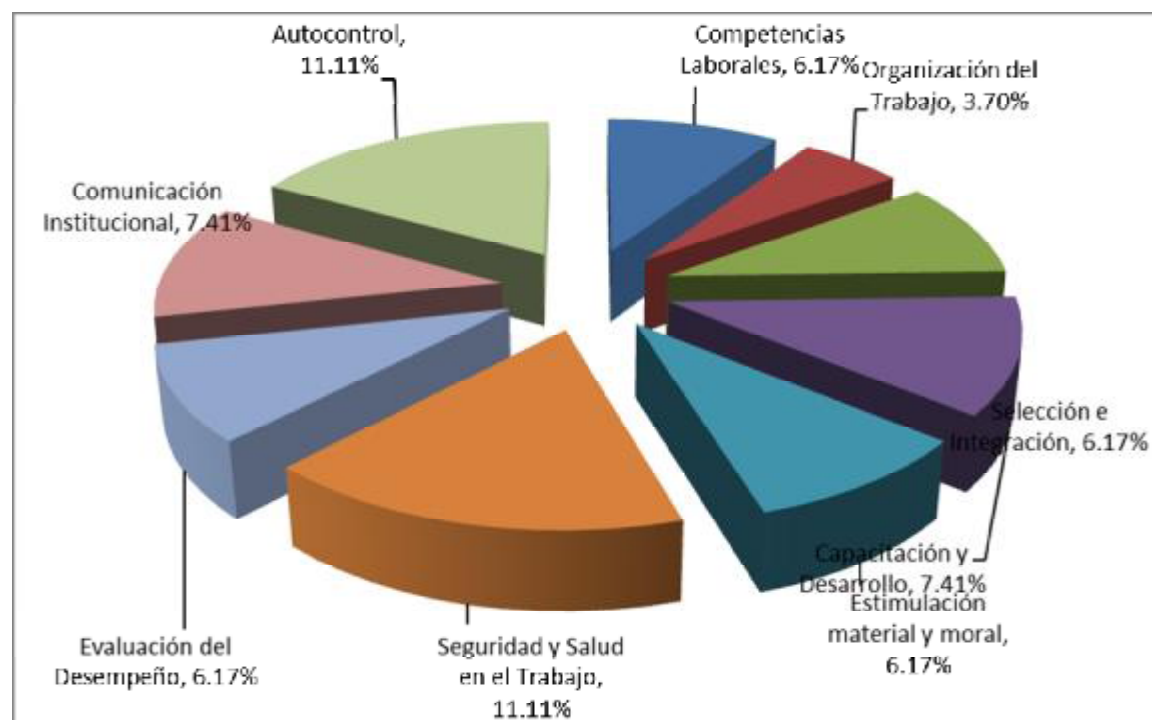
PREGUNTA	Criterio	Indicador	EVALUACION	Explique por qué seleccionó esa respuesta
¿Existe un proceso de Evaluación del Desempeño de los trabajadores?	BAJO	No. Sólo se realiza la Evaluación del Desempeño de los Técnicos.	MEDIO	
	MEDIO	Se realiza sobre las reglas definidas a todos los trabajadores excepto los dirigentes, que permite decidir la permanencia, la promoción y envío a cursos de capacitación.		
	ALTO	Si. La evaluación del desempeño se realiza a todos los trabajadores, excepto los dirigentes, anualmente, por el jefe inmediato y la participación del colectivo donde labora. El resultado sirve de base para el plan de desarrollo de las competencias laborales.		
¿Qué criterios se precisan en la Evaluación del desempeño?	BAJO	Sólo se mide el cumplimiento del plan de trabajo para un período de tiempo determinado.	BAJO	
	MEDIO	Se miden los resultados alcanzados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos.		
	ALTO	La evaluación del desempeño se basa en el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, las competencias y el cumplimiento de los objetivos trazados.		
¿Qué acciones desarrolla la empresa con la evaluación del desempeño de sus trabajadores?	BAJO	Limitadas. Solo se derivan acciones para el mejoramiento de la labor de los técnicos.	MEDIO	
	MEDIO	Se avanza. Se evalúan todos los trabajadores, excepto los dirigentes. La evaluación del desempeño sirve para la permanencia, promoción y envío a cursos de los trabajadores. No existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial.		
	ALTO	Franco desarrollo. Se ejecuta un programa coherente con los resultados de la evaluación del desempeño. Se emplea para el desarrollo integral de los trabajadores basado en las competencias laborales, alineado con los objetivos y la estrategia de la empresa.		

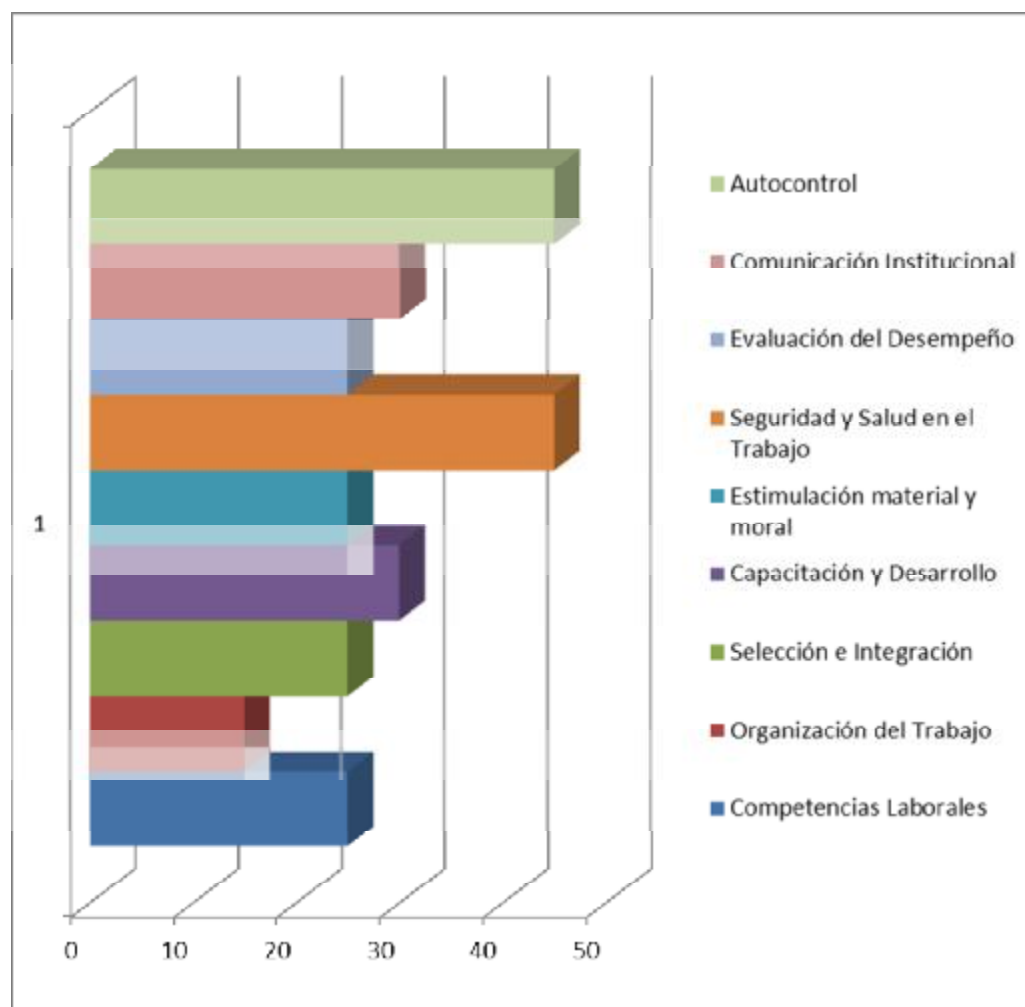
PREGUNTA	Criterio	Indicador	EVALUACION	Explique por qué seleccionó esa respuesta
¿Existe una política de comunicación en la empresa?	BAJO	No existe una política coherente y sistemática al interior de la empresa.	MEDIO	
	MEDIO	Limitada. Existe una política comunicacional en la empresa que no está alineada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos.		
	ALTO	Si. Existe una política comunicacional que coadyuva a la participación de los trabajadores y al desarrollo de las competencias laborales que hace posible la integración de la gestión de recursos humanos con la estrategia y objetivos de la empresa.		
¿Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial?	BAJO	No están definidos.	MEDIO	
	MEDIO	Limitados. Se encuentran definidos algunos, otros o se aplican operativamente o no están definidos. Los tipos de información no están alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.		
	ALTO	Si. Se encuentran definidos todos los tipos de información alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.		
¿Están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de masas?	BAJO	No están precisadas.	MEDIO	
	MEDIO	Limitada. Están precisadas para todos los trabajadores aunque solo se controla a los cargos directivos. Las organizaciones políticas y de masas están incorporadas pero no participan planificadamente del proceso.		
	ALTO	Si. Están precisadas a todos los trabajadores de acuerdo con sus misiones y el papel de las organizaciones dentro de la política comunicacional empleando los canales existentes.		

PREGUNTA	Criterio	Indicador	EVALUACION	Explique por qué seleccionó esa respuesta
¿Está definido el autocontrol de la gestión integrada de los recursos humanos de la empresa?	BAJO	No está definido	ALTO	
	MEDIO	Se controlan algunas actividades de los recursos humanos sin planificación y esporádicamente		
	ALTO	Si. Está definido el autocontrol como una actividad clave de la gestión integrada de los recursos humanos.		
¿Está definido en relación con el autodiagnóstico qué nivel de la empresa lo aprueba, quienes lo realizan, la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados?	BAJO	No está definido	ALTO	
	MEDIO	Lo aprueba el responsable que atiende la actividad de recursos humanos y no responde a una actividad planificada. Se realiza para controlar los resultados de algunas actividades específicas.		
	ALTO	La ejecución y el contenido lo aprueba el Consejo de Dirección, lo ejecuta anualmente un equipo designado y los resultados se evalúan por la alta dirección de la empresa, con los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas.		
¿El autocontrol de la gestión integrada de recursos humanos en la empresa ha permitido obtener un diagnóstico de la situación existente?	BAJO	No lo ha permitido	ALTO	
	MEDIO	Limitado. Ha diagnosticado la situación existente en relación con diferentes actividades de la gestión de recursos humanos, pero no de la integración con los objetivos y la estrategia empresarial.		
	ALTO	Si. El diagnóstico posibilita evaluar la coherencia entre las actividades de recursos humanos y de las acciones con los objetivos estratégicos. Perfeccionar la dirección estratégica y mejorar los resultados de la empresa.		

Índice	Premisas	PREGUNTAS					TOTAL	
		1	2	3	4	5		
1	Orientación estratégica	66.67%	100.00%	66.67%	100.00%	100.00%	86.67%	NO EXISTE
2	Participación efectiva de los trabajadores	66.67%	100.00%	66.67%	100.00%	100.00%	86.67%	
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	100.00%	100.00%	66.67%			88.89%	ORIENTACION ESTRATEGICA
4	Clima Laboral Satisfactorio	100.00%	66.67%	33.33%			66.67%	
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	66.67%	33.33%	66.67%			55.56%	
							78.95%	







Anexo 16: Requisitos en cuanto a Orientación estratégica, participación efectiva, competencias y clima laboral. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a Orientación Estratégica:

2 Se encuentran identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y definidas las soluciones con enfoque estratégico.

4 La Facultad es flexible en cuanto a cambios en los servicios y da respuestas ágiles a las necesidades de servicio para satisfacer a los clientes, esto se pone de manifiesto en la carrera de Ingeniería Industrial que como se ha dicho anteriormente comenzó hace poco a estudiarse esta carrera en la provincia y todavía no se cuenta con su primera graduación.

5 En la Facultad todos los trabajadores participan activamente en la planificación del trabajo y en las actividades que se llevan a cabo para la obtención de resultados de alto social.

Participación efectiva de los trabajadores

2 La facultad cuenta con una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se aplica para promover la participación en función de los objetivos estratégicos

4 Las organizaciones políticas y de masas están integradas a la estrategia de participación.

5 En cuanto al nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa es alto porque poseen una educación económica adecuada demostrada en altos logros de eficiencia y calidad de la producción y los servicios que prestan y el ahorro de los recursos financieros, materiales y del empleo de los portadores energéticos.

Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de Recursos Humanos

1. La estructura organizativa de la actividad de Recursos Humanos forma parte de la Dirección Estratégica elaborada, implementada y controlada por la alta dirección de la Universidad a través de la función asesora y de consultoría de la Dirección de Recursos Humanos y la ejecución por parte de los dirigentes de las estructuras organizativas y de las políticas de recursos humanos.
2. El responsable de la función de Recursos Humanos es un miembro por la alta dirección que se encarga de la atención de la Gestión de Recursos Humanos como parte de la Dirección Estratégica, con dominio de los conceptos, métodos y lenguaje estratégico de las demás áreas de la empresa.

Clima laboral satisfactorio.

1. En cuanto al sentido de pertenencia de los trabajadores se puede decir que hay un alto sentido de pertenencia en el colectivo laboral.

Anexo 17: Estimulación moral y material. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a si los trabajadores están motivados por elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad, se determinó que está en un nivel alto porque existe un clima laboral y motivación satisfactorios que se expresan en una elevada productividad, calidad y disciplina y en el reconocimiento por el alto desempeño económico y social.

.

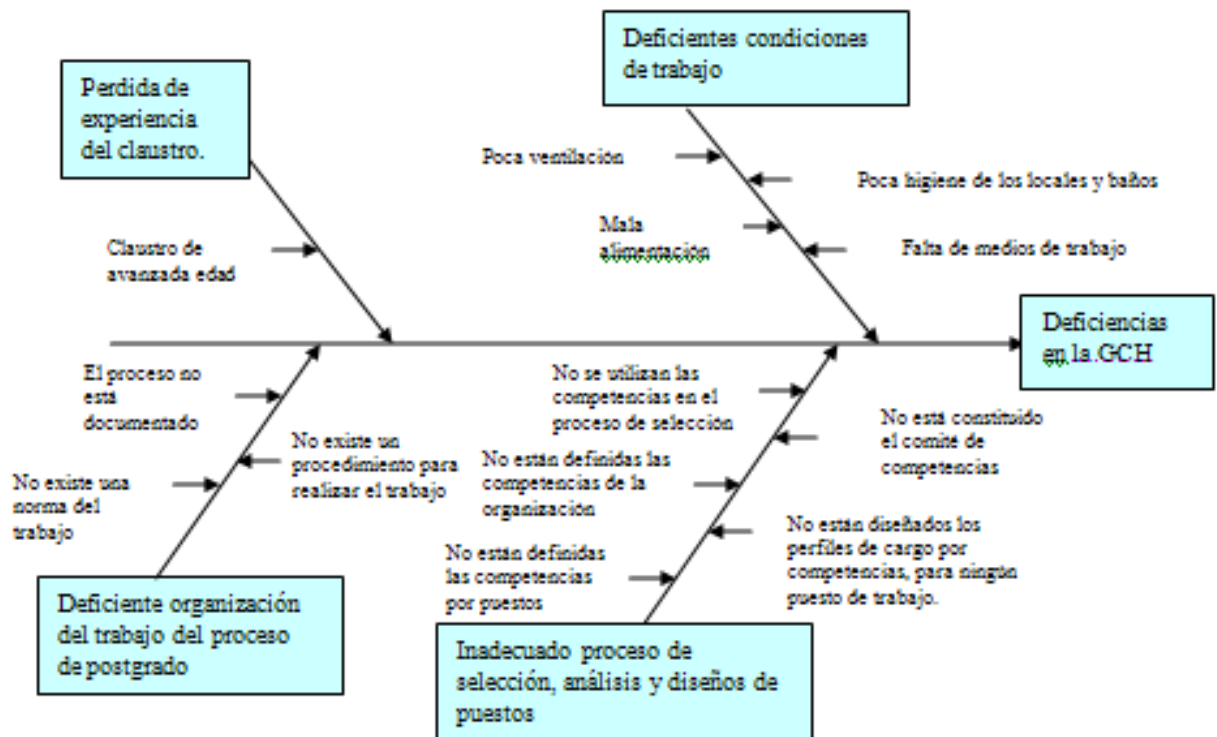
Anexo 18: Seguridad y Salud en el Trabajo. Fuente: Elaboración propia

1. En la facultad se realizó la identificación y análisis de los riesgos según se establece en la resolución 31 del 2002 del MTSS con un nivel alto ya que se realizó la identificación de los riesgos y además se evaluó la peligrosidad. La estrategia empresarial contempla las prioridades de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
2. Existe en la facultad un plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo de Seguridad y Salud en el Trabajo por lo que en este aspecto el nivel es alto.
3. La Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentra integrada a la dirección estratégica de la facultad en correspondencia con los objetivos estratégicos. Se aplica el modelo de referencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene certificada la norma NC OHSAS 18000.

Anexo 19: Autocontrol. Fuente: Elaboración propia.

1. En la facultad está definido el autocontrol como una actividad clave de la gestión integrada de los recursos humanos.
2. La ejecución y el contenido del autodiagnóstico lo aprueba el Consejo de Dirección, lo ejecuta anualmente un equipo designado y los resultados se evalúan por la alta dirección de la empresa, con los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas.
3. En la facultad el diagnóstico posibilita evaluar la coherencia entre las actividades de recursos humanos y de las acciones con los objetivos estratégicos. Perfeccionar la dirección estratégica y mejorar los resultados.

Anexo # 20 Diagrama Causa – Efecto. Fuente: Elaboración Propia



Anexo 21 Profesiograma. Fuente: Elaboración propia**Perfil de competencia para el profesor de postgrado.**

Denominación del cargo o puesto: Profesor de postgrado
Departamento al cual pertenece: Cualquier departamento docente
Categoría Ocupacional: Técnico Grupo escala: varia (XIX, XVII, XV, XIII) Salario Escala: varía de acuerdo a la categoría docente.
Misión del cargo o puesto: Realizar el diseño, planificación, ejecución y control del servicio docente.
Relaciones de: Subordinación: Jefe de departamento al cual pertenece. Paridad: Profesores.
Actividades por las que responde: Como profesor debe de realizar las siguientes funciones: Cumplir con las funciones establecidas en la Res 25/93 Reglamento de categorías docentes del MES de 1993 del MES, Capítulo II <ul style="list-style-type: none"> • Participar en la planificación de las actividades docentes y de las evaluaciones. • Planificar, controlar y regular la prestación del servicio. • Controlar la asistencia y puntualidad del alumno. • Distribuir los materiales docentes de los alumnos. • Preparar e impartir la docencia según lo planificado. • Evaluar y avalar los conocimientos adquiridos por los alumnos. Registrar los resultados. Llenar las actas de examen y entregar a secretaria. • Tutorar proyectos de diploma. • Participar en tribunales de defensa de proyectos y trabajos. • Verificar la calidad de los materiales para los adiestramientos. Los acepta y/o toma las acciones necesarias. • Realizar o participar en las actividades de retroalimentación con los alumnos al finalizar los adiestramientos. Cumplir con las prácticas establecidas para la comunicación Como profesor de Postgrado: <ul style="list-style-type: none"> • Participar en la identificación de las necesidades de las entidades que solicitan postgrado y en general de los requisitos del servicio. • Participar en el análisis de la capacidad de la facultad para satisfacer los requisitos del servicio y la necesidad de realizar el diseño y desarrollo. Realizar renegociación si fuera necesario. • Participar en la selección del personal que realizará el postgrado. • Realizar el diseño y desarrollo de los postgrados que lo requieren. • Planificar las actividades de cada postgrado en cuestión (Profesor designado). • Participar en el proceso de contrato. • Gestionar los cobros del servicio. • Solicitar los recursos necesarios para la prestación del servicio y su posterior devolución. • Participar en el análisis y selección para la matrícula en postgrado.

- Garantizar el llenado de planilla de matrícula.
- Tutorar los proyectos y trabajos de diploma.
- Planificar y controlar los doctorados. Tutorar los doctorados.

Facultades del cargo: Orientar a los estudiantes.

Competencias del cargo o puesto	Dimensiones o pautas de conducta
1. Amplio conocimiento de la materia que imparte.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Conocimientos y dominio del tema de la disciplina. ✚ Experiencia práctica en la aplicación del tema.
2. Conocimiento de la realidad práctica en el área del conocimiento que imparte.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Conocimiento y dominio sobre como realizar los artículos científicos técnicos. ✚ Conocimiento y dominio sobre el tema a publicar. ✚ Habilidades para realizar investigaciones.
3. Capacidad de integrar conocimientos de otras disciplinas.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Conocimientos generales de las diferentes disciplinas. ✚ Habilidades para interrelacionar unos con otros. ✚ Conocimientos de la disciplina que imparte relacionada con otras disciplinas.
4. Habilidades en comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Comunicativo. ✚ Facilidades para transmitir conocimientos. ✚ Amplias facilidades de expresión. ✚ Transmitir seguridad con su forma de expresarse.
5. Experiencia en la docencia.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Tener varios años de estudios y como docente de la disciplina que imparte. ✚ Haber impartido docencia con anterioridad a nivel de pregrado.
6. Habilidades didácticas y pedagógicas.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Conocimientos acerca de la didáctica y pedagogía para la actividad de postgrado. ✚ Facilidades para transmitir valores, conocimientos y habilidades a través de la didáctica de la Educación Superior.

7. Conocimiento del trabajo en grupo.	<ul style="list-style-type: none">Habilidades para lograr el trabajo y la cooperación en el grupo.Promover la retroalimentación en la docencia.Conocimiento de las técnicas adecuadas para el trabajo en grupo.
8. Dominio de las TIC.	<ul style="list-style-type: none">Dominio en el uso de todos los equipos y tecnología que requiera la disciplina a impartir por el profesor.Dominio de Internet.Dominio en el uso de la computadora.Conocer el uso y explotación del video.Conocer el uso y explotación del retroproyector.
9. Buena presencia.	<ul style="list-style-type: none">Aspecto personal adecuado.Buena higiene personal.Cumplir con el código de ética de la facultad.
10. Dominio de algún otro idioma preferentemente el inglés.	<ul style="list-style-type: none">Habilidades para consultar bibliografías en otro idioma.Facilidades para comunicarse en otro idioma con investigadores internacionales.

Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:				
Género: Hombre o mujer (siempre que cumplan con los requisitos para desempeñarse en ese puesto de trabajo)				
Edad: No es exigida al igual que el género (siempre que cumplan con los requisitos para desempeñarse en este puesto de trabajo)				
Formación mínima necesaria: Graduado universitario.				
Experiencia previa: no es necesaria, aunque el profesor que imparte docencia de postgrado debe haber impartido docencia en pregrado, que es la actividad fundamental de este centro.				
Conocimientos específicos: tener conocimientos de la asignatura a impartir.				
Requisitos físicos: no debe tener ningún impedimento físico que le impida realizar su trabajo.				
Requisitos Especiales: Buena dicción y escucha y los establecidos en el Reglamento de Categorías Docentes de 1993 del MES, Capítulo III				
Responsabilidades:				
<u>Sobre el trabajo de otras personas:</u> Tiene que controlar y chequear el trabajo de sus estudiantes.				
<u>Sobre los equipos y medios de trabajo:</u> Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo dentro de su local de trabajo, como: computadoras, impresoras y todo el mobiliario. Además se responsabiliza con todos los documentos de valor que se encuentren en su local de trabajo.				
<u>Sobre la calidad del servicio:</u> Velar porque los estudiantes queden satisfechos con sus clases y aprendan el contenido impartido por el profesor.				
<u>Sobre la relación con los clientes:</u> Mantener buena relación con los estudiantes de profesor a alumno.				
Condiciones de trabajo:				
Condiciones físicas y ambientales	Niveles			
	No exigidos	Bajos	Medios	Altos
Esfuerzo físico.	X			
Esfuerzo mental.				X
Resistencia a posturas prolongadas. (de pie o sentado)				X
Destreza manual.				X

Probabilidad de lesiones.		X		
Otras posibles:				
Afectación por ruido.		X		
Afectación por iluminación.			X	
Afectación por temperatura.			X	
Afectación por sustancias tóxicas.	X			
Afectación por la humedad.	X			
Afectación por olores.	X			
<u>Riesgos más comunes:</u> pequeños accidentes en los locales y aulas de trabajo. <u>Régimen de trabajo y descanso:</u> Horario de trabajo: los profesores cuentan con un horario de trabajo abierto.				

Cultura organizacional:Expectativas de comportamiento y valores:

Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina y con el código de ética de la Universidad, tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales del MES y del país.

Clima organizacional:

Tiene que ser consecuente con los siguientes valores:

Estar comprometido con la tarea que realiza.

Dispuesto a recibir y aportar ideas en el grupo de trabajo.

Alto grado de responsabilidad.

Motivación por su labor.

Interés de superación.

Realizado por:

Firma:

Fecha:

Aprobado por:

Firma:

Fecha:

Anexo 22 Modelo de Evaluación de Profesores. Fuente: Dirección de Recursos Humanos
UPR.

UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RIO “Hnos. Sáiz Montes de Oca” DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS CERTIFICADO DE EVALUACION DEL PROFESOR UNIVERSITARIO					Hoja No.
CENTRO:					
DEPARTAMENTO:			FACULTAD:		
APELLIDOS Y NOMBRES:					
CATEGORIA DOCENTE::			PERIODO QUE SE EVALUA:		
TEXTO DEL CERTIFICADO A PARTIR DE AQUÍ, UTILIZANDO LAS HOJAS NECESARIAS					
Periodo que se evalúa: <div style="border: 1px solid black; height: 100px; margin-top: 10px;"></div>					
Recomendaciones <div style="border: 1px solid black; height: 100px; margin-top: 10px;"></div>					
CONCLUSIONES:					
RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL PROFESOR				RESULTADOS	
No	INDICADORES DE LA EVALUACION	E	B	R	M
1	Formación del Profesional				
2	Programas de la Revolucion				
3	Ciencia y Técnica				
4	Pos grado y Superación de cuadros				
5	Extensión Un iversitaria				

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RIO

Hnos. Sáiz Montes de Oca”

CERTIFICADO DE EVALUACION

CERTIFICO QUE EL COMPAÑERO (A): _____

DOCENTE DE LA FACULTAD: _____

DEL DEPARTAMENTO: _____

QUIEN POSEE LA CATEGORIA DOCENTE DE: _____

CORRESPONDIENTE AL _____ NIVEL SALARIAL. HA SIDO EVALUADO POR

_____, OBTENIENDO LA EVALUA

CION DE _____.

DE ACUERDO A LA CUAL SE EMITIO LA SIGUIENTE RECOMENDACIÓN:

FIRMA DEL JEFE QUE EVALUA

FECHA

CURSO QUE SE EVALUA

Anexo 23 Modelo de Evaluación de Profesores. Fuente: Dirección de Recursos Humanos UPR.

EVALUACION DEL TECNICO DE NIVEL MEDIO O SUPERIOR EN ADIESTRAMIENTO LABORAL

Área _____

Nombre del profesional _____

Especialidad _____

Tutor _____

Etapas _____

Período que abarca, desde _____ **hasta** _____

Fecha de la evaluación _____

Tipo de Evaluación **Parcial ()** **Final ()**

SOBRE EL ADIESTRAMIENTO.

1. Asistencia y Puntualidad.

Mal () Regular () Bueno () Muy Bueno ()

2. Actitud ante los demás.

No respetuoso () Respetuoso ()
No Coopera () Coopera poco () Coopera ()

3. Cumplimiento hasta la fecha del programa de trabajo.

Incumplido () Parcialmente cumplido () Cumplido ()

4. Conocimientos del trabajo.

Ninguno () Parcial () Adecuado () Completo ()

5. Calidad del trabajo.

Mala () Regular () Aceptable () Muy Buena ()

6. Volumen de trabajo desarrollado.

Incumple () Cumple () Sobre Cumple ()

7. Actitud ante el trabajo.

Apático () Mediano interés ()
Interés normal () Interesado y entusiasta ()

8. Iniciativa.

Usualmente espera órdenes () Trabaja normal sin esperar órdenes ()
Necesita ser guiado con frecuencia () Creativo, trata de mejorar el trabajo ()
Extremadamente ingenioso ()

9. Posibilidades de desarrollo.

Dudosa ()

Moderada ()

Futura ()

Prometedora ()

10. Puestos de trabajo por donde ha rotado:**SOBRE LA ATENCIÓN DE LOS ADIESTRADOS.****CRITERIOS DEL ADIESTRADO.****1. Aprovechamiento del adiestramiento.**

Mal ()

Regular ()

Bueno ()

Excelente ()

2. Atención recibida por el tutor.

Ninguna ()

Ocasional ()

Sistemática ()

3. Atención recibida por el jefe de área.

Ninguna ()

Insuficiente ()

Adecuada ()

OBSERVACIONES.

Tutor

Jefe de Área

Adiestrado.